Directions

- Développement des données et services techniques
- Services d'évaluation
- Groupe des médias de l'organisation
- Évaluation stratégique et suivi du rendement

Publications

- Rapports d'évaluation
- Sommaires d'évaluation
- Série des ententes sur le développement du marché du travail
- Série Études bilan
- Série: Les outils de l'évaluation
- Ententes bilatérales régionales/Les Ententes de développement des ressources humaine autochtones
- Bulletin du forum sur l'évaluation

Canada-saskatchewan

Programme des initiatives stratégiques

Évaluation formative

Aperçu

Évaluation et développement des données
Politique stratégique
Développement des ressources humaines Canada
et
Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionelle de la Saskatchewan

Juin 1998

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations

Alternance travail-études (ATE)

Associations pour le développement économique régional (ADER)

Assurance-emploi (AE)

Banque Canadienne Impériale de Commerce (CIBC)

Canada (CA)

Centre des ressources humaines du Canada (CRHD)

Certificat d'équivalence d'études secondaires (CEES)

Collèges régionaux (CR)

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)

Disque compact (CD)

Disque optique de grande capacité (CD-ROM)

Dumont Technical Institute (DTI)

Entente de mise en valeur de la main-d'oeuvre (EMMO)

Entente sur le développement du marché du travail (EDMT)

Évaluation des besoins de formation régionaux (EBFR)

Federation of Saskatchewan Indian Nations (FSIN)

Foire aux questions (FAQ)

Gabriel Dumont Institute (GDI)

Groupe de travail de l'évaluation (GTE)

Information sur le marché du travail (IMT)

Initiatives stratégiques (IS)

Keewatin Career Development Corporation (KCDC)

Messagerie électronique (M-él)

Métis Employment and Training of Saskatchewan Incorporated (METSI)

Métis Nation of Saskatchewan (MNS)

Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle (EPFP)

Modèle des intrants-extrants du développement économique (EDIOM)

New Careers Corporation (NCC)

Organisme communautaire (OC)

Président-directeur général (PDG)

Programme sur la réadaptation professionnelle des personnes handicapées (PRPPH)

Provincial Economic Model of Saskatchewan (PREMOS)

Recherche et développement (R-D)

Réseau étendu (RE)

Réseau local (RL)

Saskatchewan (SK)

Saskatchewan Council of Cultural Organizations (SCCO)

Saskatchewan Indian Federated College (SIFC)

Saskatchewan Indian Institute of Technologies (SIIT)

Saskatchewan Indian Training and Assessment Group (SITAG)

Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology (SIAST)

Saskatchewan Labour Force Development Board (SLFDB)

Saskatchewan Tourism Education Council (STEC)

Services d'orientation professionnelle (SOP)

Stratégie d'emploi des Métis (SEM)

Système d'information géographique (SIG)

Système de projections des professions au Canada (SPPC)

Système de suivi des clients des Premières nations (SSCPN)

Système national d'information sur le marché du travail (SNIMT)

Technicien d'entretien automobile (TEA)

Technologies de l'information (TI)

Touchwood File Hills Qu'Appelle (TFHQ)

Définitions

Groupes cibles : Groupes particuliers comprenant les femmes, les Autochtones, les Métis, les personnes handicapées, les jeunes, les membres des minorités visibles et d'autres groupes devant surmonter des obstacles à l'emploi.

Sommaire

Contexte des Initiatives stratégiques

En novembre 1994, le Canada et la Saskatchewan ont signé une entente sur la mise en valeur de la main-d'oeuvre (EMMO) conçue pour donner un cadre à la planification, à la gestion, et à l'évaluation conjointes d'un éventail de nouveaux services de mise en valeur de la main-d'oeuvre que les deux paliers de gouvernement devaient réaliser. Des consultations ont mis en évidence divers besoins :

- une meilleure coordination de la planification et de la prestation des services entre les deux paliers de gouvernement;
- une participation accrue des collectivités aux programmes et aux services;
- une plus grande participation des employeurs et de diverses industries à la définition des priorités en matière de formation et à la création d'occasions de formation;
- un meilleur accès à la formation et aux emplois pour les personnes handicapées, les Autochtones, les femmes, les membres de minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes.

Jusqu'ici, l'environnement de travail a été dynamique pendant toute la durée du Programme des initiatives stratégiques (qui a commencé en janvier 1996 et doit se poursuivre jusqu'en mars 1999). Les événements suivants ont eu une incidence significative sur la conception et la mise en oeuvre du programme :

- en janvier 1996, le Canada et la Saskatchewan ont signé un accord de contribution devant régir la conception, le financement, la mise en oeuvre et l'évaluation des trois secteurs de programme dans lesquels des projets pilotes devaient être entrepris dans le cadre des lignes directrices des Initiatives stratégiques (IS) : Alternance travail-études (ATE), Information

sur le marché du travail (IMT) et Services d'orientation professionnelle (SOP);

- le 30 mai 1996, la province de la Saskatchewan a reçu une offre du gouvernement du Canada reflétant la proposition, faite par le premier ministre en novembre 1995, pour que la province assume la responsabilité de la formation et des services connexes d'emploi;
- en Saskatchewan, les négociations de l'EMDT ont commencé au début de 1996 et ont abouti à la signature de l'entente en 1998, ce qui permettait à la province d'assumer plus de responsabilités dans le domaine de la formation et des initiatives d'emploi en ce qui concerne la clientèle de l'assurance-emploi (AE), en vertu de la partie II de la *Loi sur l'assurance-emploi*;
- le 16 avril 1997, la Saskatchewan a rendu publique sa stratégie de formation intitulée *Saskatchewan Training Strategy: Bridges to Employment*, qui représente une approche complète du développement du marché du travail de la province. La stratégie de formation répondait en partie à l'offre fédérale de signer des ententes sur le développement du marché du travail (faite en novembre 1995). Le processus d'élaboration de la stratégie avait commencé environ un an avant qu'elle ne soit rendue publique. Des parties du document se fondaient sur les projets pilotes entrepris dans le cadre des Initiatives stratégiques;
- en février 1998, l'entente Canada-Saskatchewan sur le développement du marché du travail a été signée, après environ 19 mois de négociations avec le gouvernement fédéral.

Le programme des IS fait partie de la réforme de la sécurité sociale entreprise par le gouvernement fédéral pour éliminer les facteurs de dissuasion du travail et encourager la participation à la population active. L'objet des projets pilotes entrepris dans les trois secteurs du programme était de fournir des services appuyant la transition au travail et favorisant l'établissement de partenariats efficaces entre l'industrie, les établissements de formation et les collectivités, afin de répondre aux besoins de mise en valeur de la main-d'oeuvre.

L'évaluation était considérée comme un élément important de l'entente sur les IS. En octobre 1996, l'entreprise Calibre Consultants Inc. a été chargée d'évaluer les projets réalisés dans le cadre du programme des IS en Saskatchewan. L'étude a été effectuée sous la direction des coprésidents fédéral et provincial du groupe de travail de l'évaluation.

Méthodologie d'évaluation

La composante d'évaluation des IS devait comporter deux phases : une évaluation « formative » portant sur la phase de développement et une évaluation « sommative » portant sur les répercussions de la mise en oeuvre du programme. À ce stade, l'évaluation formative est

terminée et l'évaluation sommative vient de commencer. Les objectifs de la première sont les suivants :

- déterminer la mesure dans laquelle les projets contribuent aux principes des IS;
- déterminer la mesure dans laquelle le processus d'élaboration des projets pilotes des IS est efficace et productif;
- déterminer les grandes leçons à tirer de l'expérience pour les prochaines étapes des projets pilotes et des futurs programmes.

Les évaluations formatives des trois volets des IS ont eu lieu entre novembre 1996 et septembre 1997. Un document récapitulatif, faisant la synthèse des évaluations formatives des trois volets a été rédigé en 1998. On a eu recours aux méthodes suivantes ont servi à différents degrés :

- examen approfondi de la documentation relative aux IS, y compris ententes, lignes directrices, procédures de présentation des demandes, rapports de suivi, feuillets d'information, communiqués, rapports de projet, plans de travail, contrats, descriptions des réseaux et produits possibles d'IMT, rapports d'évaluation des besoins, rapports sur le cadre d'évaluation, résultats des travaux des groupes de discussion, synthèse et analyses des données de l'enquête téléphonique;
- entrevues en profondeur avec les informateurs clés : cadres supérieurs des IS, coprésidents des volets, membres des groupes de travail, coordonnateurs et gestionnaires de projet de chaque volet et membres de leur personnel;
- entrevues avec des participants, des promoteurs et des partenaires;
- organisation de plusieurs groupes de discussion et ateliers avec un échantillon représentatif d'intervenants, tels que : chercheurs d'emplois, conseillers en orientation professionnelle, coprésidents des volets, membres des groupes de travail, personnel de gestion et de mise en oeuvre du programme, partenaires représentant la collectivité, représentants de l'industrie et groupes cibles.

Caractéristiques communes des trois volets des IS (IMT, Services d'orientation professionnelle et Alternance travail-études)

Préambule :

Les trois volets des IS ont de nombreuses caractéristiques communes de conception et de mise en oeuvre. Ces caractéristiques peuvent être observées dans plusieurs secteurs comprenant notamment :

- l'infrastructure;
- l'administration;
- les communications;

- les partenariats;
- les finances.

Les caractéristiques communes aux trois volets ont été définies.

Principales conclusions communes aux trois volets des IS (IMT, Services d'orientation professionnelle, Alternance travail-études)

Le Programme des initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan est très ambitieux et complexe. Dès le départ, les deux paliers de gouvernement ont convenu de maximiser les dépenses consacrées directement aux clients et à la mise en oeuvre du programme et de réduire au maximum les frais d'administration et de personnel. La décision prise par les deux paliers de gouvernement d'appliquer une démarche commune de coordination et d'intégration de la mise en oeuvre d'un grand nombre de programmes de formation professionnelle et de services dans la province représentait une très lourde tâche. Le fait d'appliquer cette démarche à l'élaboration et à la mise à l'essai de projets pilotes dans trois volets distincts, grâce à l'adoption d'approches innovatrices favorisant une formation non traditionnelle et l'accès à l'information et aux occasions d'emploi, comme dans le cas du programme des IS, constitue une tâche encore plus vaste et plus complexe. La mise en place de partenariats entre tous les véritables intervenants, les clients, les groupes cibles particuliers, la collectivité, l'industrie, les établissements de formation et les pouvoirs publics nécessite la création de mécanismes de soutien dans un certain nombre de domaines différents. Ces mécanismes comprennent entre autres : l'attribution de systèmes et de ressources humaines, financières et administratives suffisantes et appropriées, le soutien de la communication, l'infrastructure, des systèmes informatiques compatibles assortis d'un soutien technique efficace, des calendriers d'exécution raisonnables et un processus d'évaluation. Des ressources permettant de remplir les engagements et de répondre aux attentes sont nécessaires dès le départ et tout au long de la mise en oeuvre d'initiatives aussi complexes que le programme des IS. L'évaluation a permis de tirer plusieurs conclusions communes.

1. La participation du marché du travail, de la collectivité et d'autres intervenants à l'élaboration et à la planification du programme a assuré un soutien et un engagement importants aux différents volets des IS.
2. Les besoins des membres des groupes cibles désignés ont été pris en compte dans la conception et la mise en oeuvre des volets des IS. Plusieurs projets portant sur des groupes cibles particuliers dont les membres doivent surmonter des obstacles à l'emploi ont été approuvés. De plus, les représentants des groupes cibles ont participé aux groupes de travail des IS.
3. Même si les ressources ont été affectées de façon à maximiser le financement des projets pilotes et à minimiser les frais d'administration, on ne s'est pas vraiment rendu compte, aux premiers stades, de l'importance du temps et des ressources

humaines nécessaires à l'élaboration et à la mise en oeuvre des programmes. Par conséquent, les contraintes administratives ont eu des effets négatifs comprenant, dans certains cas, des délais trop courts pour permettre une mise en oeuvre et une évaluation efficaces des projets.

4. Bien que la participation des deux paliers de gouvernement ait accru le temps et les ressources nécessaires à l'administration et à la mise en oeuvre, le travail de base qui a été accompli devrait assurer une meilleure coordination et une plus grande efficacité des futurs services de formation et d'emploi, surtout lors de la mise en oeuvre de l'EDMT Canada-Saskatchewan.
5. La formation de nouveaux partenariats et le renforcement des partenariats existants ont nécessité d'importants efforts, mais cela en valait la peine. Les partenariats entre les intervenants du marché du travail ont assuré plus d'intégration et de collaboration que par le passé. Ils en ont retiré des avantages, notamment la communication et le partage de l'information, l'entraide en vue de l'adaptation au changement, la multiplication des ressources consacrées à la formation pour mieux répondre aux besoins des clients et produire une information plus complète, la réduction du double emploi dans la collecte de l'information et l'accroissement des liens entre la formation et l'emploi grâce à la participation des employeurs. Ces modèles de partenariats constituent de bons exemples de la façon dont les gouvernements peuvent travailler ensemble et avec d'autres intervenants clés afin de pouvoir offrir une formation post-secondaire et des services d'emploi efficaces et dynamiques.
6. Du temps, des ressources et de l'énergie sont nécessaires pour former des partenariats et établir des relations efficaces. Il faut en tenir compte dans les budgets et les échéanciers des programmes. Des compromis sont nécessaires lorsque les partenaires ont des priorités, des approches et des styles différents. Des communications efficaces avec les partenaires, comprenant consultation, rétroaction et suivi, sont essentielles pour surmonter les difficultés, comprendre les rôles et responsabilités et s'adapter à différents styles de communication et de travail.
7. Les communications externes ont permis de faire connaître les programmes Alternance travail-études et Services d'orientation professionnelle et de susciter des demandes. Les bulletins ont constitué un moyen efficace de tenir les intervenants au courant des progrès réalisés dans les domaines des projets et des produits pour chacun des trois volets des IS.
8. Les produits de l'Information sur le marché du travail et des Services d'orientation professionnelle sont étroitement liés dans le cas des clients qui utilisent les résultats de ces deux volets. Une communication étroite entre les deux initiatives a permis de renforcer la coordination entre les deux domaines.
9. La technologie peut être utilisée avantageusement pour améliorer l'accès aux Services d'orientation professionnelle et à

l'Information sur le marché du travail. Toutefois, moins le groupe client est familiarisé avec l'utilisation de la technologie, plus il faut d'efforts pour offrir une technologie conviviale, accessible, facile à comprendre et assortie d'un soutien approprié. Ces efforts accrus doivent être pris en compte dans les échéanciers prévus pour le développement des produits.

10. Les gouvernements tireront d'importantes leçons des projets pilotes IS quant aux nouveaux modèles de formation, de prestation de services d'orientation professionnelle et d'information sur le marché du travail.
11. Une importante conclusion s'applique à l'ensemble du Programme des IS Canada-Saskatchewan : trop d'initiatives ont été lancées avec trop peu de ressources et des délais insuffisants. D'importants progrès ont été réalisés jusqu'ici, mais ces progrès auraient été plus considérables si on avait pu disposer de plus de ressources, de plus de temps de préparation et d'un environnement externe plus stable.
12. Des politiques, des procédures et des procédés ont été progressivement mis au point pour répondre aux besoins des volets des IS. Au départ, des politiques et des procédures incomplètes ont parfois occasionné des retards et réduit l'efficacité administrative. Les retards administratifs au niveau des Initiatives stratégiques ont, dans certains cas, raccourci les délais de mise en oeuvre des projets et (ou) de mise à l'essai.
13. Les retards de mise en oeuvre du Système de base de données et de suivi des projets pilotes IS ont réduit la contribution du système à une prise de décision efficace. L'insuffisance des ressources consacrées au développement, à la mise en oeuvre, à l'entretien courant ainsi qu'à l'introduction des données dans le système de suivi a amené le personnel des IS à suivre les projets en utilisant une combinaison de systèmes manuels et électroniques.

Recommandations communes aux trois volets

Compte tenu des conclusions de l'évaluation formative, les recommandations communes suivantes sont formulées à l'égard des trois volets des IS.

1. Déterminer les meilleures pratiques des projets pilotes le plus tôt possible et recommander un plan établissant comment les meilleures pratiques peuvent être intégrées dans les programmes actuels et futurs d'éducation et de formation professionnelle de la Saskatchewan.
2. Poursuivre les efforts visant à s'assurer que le Système de base de données et de suivi des Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et répond à son objectif, qui est de suivre l'avancement des projets ou de fournir des rapports d'activité permettant de prendre des décisions opportunes. À l'avenir, il faudra affecter des ressources humaines suffisantes au développement des systèmes, mettre en place des procédures

pour minimiser le chevauchement des efforts et donner une formation appropriée au personnel pour assurer l'efficacité des systèmes d'information.

3. Avant l'annonce et le lancement d'un programme, toute initiative conjointe future devrait comprendre une phase pré-opérationnelle (conception et élaboration) assortie de délais et de ressources (humaines et financières) appropriées pour les activités suivantes :
    - formation de partenariats;
    - organisation de groupes de discussion avec les intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;
    - développement d'une vision et d'objectifs communs;
    - définition de politiques, de procédures et de processus détaillés mais flexibles;
    - définition, élaboration et mise en oeuvre d'exigences relatives aux systèmes de suivi et à la surveillance;
    - élaboration de protocoles, de critères et de mécanismes d'évaluation;
    - élaboration d'une stratégie de communication;
    - établissement et mise en oeuvre de programmes de formation pour le personnel.
4. Si deux paliers de gouvernement ayant des infrastructures et des systèmes distincts doivent travailler ensemble, la coordination et la collaboration ne peuvent être efficaces que si on a trouvé des moyens d'intégrer les infrastructures et les systèmes différents sans porter atteinte à l'intégrité de chacun.
5. Prévoir des occasions, notamment des groupes de discussion et des ateliers, pour favoriser la participation de l'industrie et des organismes communautaires et gouvernementaux à l'élaboration des futurs programmes de formation et d'emploi. Veiller à ce que les partenaires non gouvernementaux puissent participer aux ateliers et à d'autres activités et, au besoin, subventionner leurs dépenses.
6. Encourager la participation des partenaires de financement et de formation à l'étape de l'élaboration des projets individuels, afin d'améliorer la coordination des activités. Continuer à rechercher des occasions de faire participer des représentants de chacun des groupes cibles définis dans les principes des IS.
7. Veiller à consacrer suffisamment de temps et de ressources (humaines et financières) à la création de véritables partenariats et à l'établissement de relations au niveau de la collectivité ainsi qu'entre les ministères et organismes fédéraux et provinciaux, l'industrie et les organismes communautaires. Continuer à renforcer ces partenariats.
8. Élaborer, pour chacun des trois volets, des stratégies de communication tenant compte des besoins de communication précis de chacun. D'une façon générale, les communications doivent viser à maximiser la connaissance du volet concerné des IS et les progrès que les projets assurent aux utilisateurs réels et potentiels, à transmettre des messages et des lignes

directrices claires et cohérentes et à encourager la collaboration parmi les partenaires.

9. Veiller à ce que les nouveaux programmes comprennent dès le départ une composante d'évaluation. Avant le lancement d'un programme, il serait utile de préciser les critères d'évaluation, les exigences relatives aux systèmes de base de données et de suivi, les attentes, les moyens de mesure du rendement et les repères. Un document cadre préliminaire avait été rédigé; toutefois, parce qu'il était urgent d'entreprendre la mise en oeuvre, des renseignements et des repères insuffisants et incompatibles ont nécessité le recours à des moyens indirects pour transposer dans la réalité les mesures prévues dans le document cadre.
10. Poursuivre les efforts afin d'améliorer les formules de rapport et de suivi, de façon à rationaliser le processus et à en renforcer la cohérence.
11. Continuer à suivre de près les besoins en matière de ressources administratives et allouer des fonds de façon à assurer un service efficace et dynamique.
12. Continuer à suivre de près le développement des produits d'IMT, et à les relier aux Services d'orientation professionnelle, afin de renforcer les liens entre les deux volets à tous les niveaux.
13. Poursuivre les efforts afin de déterminer l'importance des besoins de traduction des produits d'IMT, et trouver des moyens économiques de respecter la politique fédérale sur les langues officielles. Prévoir les répercussions de l'engagement fédéral envers les langues officielles dans les ententes futures de partenariat entre le gouvernement fédéral et les provinces.
14. Veiller à tenir compte des résultats des projets pilotes IS dans les travaux d'élaboration des futurs programmes et des services relatifs au marché du travail, qui seront entrepris dans le cadre de l'entente Canada-Saskatchewan sur le développement du marché du travail.

Réponse de la Direction

L'aperçu de l'évaluation formative du Programme des initiatives stratégiques Canada-Saskatchewan est une compilation des évaluations formatives portant sur les trois volets de ce programme : les Services d'orientation professionnelle, l'Information sur le marché du travail et l'Alternance travail-études. Après un examen minutieux, la direction a accepté les conclusions et les recommandations de ces trois évaluations formatives. Les résultats des évaluations serviront à modifier les programmes existants et seront partagés avec les

personnes chargées de programmes et des services connexes. Dans la mesure du possible, les résultats seront utilisés dans le cadre du processus d'amélioration continue des services aux clients.

Wayne McElree Coprésident provincial	Brian Harris pour Jean Gabert Coprésident fédéral

1.0 Introduction

1.1 Contexte des Initiatives stratégiques

Les trois volets du Programme des initiatives stratégiques (IS) Canada-Saskatchewan sont l'Alternance travail-études (ATE), l'Information sur le marché du travail (IMT) et les Services d'orientation professionnelle (SOP). Le Programme des initiatives stratégiques fait partie de la réforme de la sécurité sociale entreprise par le gouvernement fédéral pour éliminer les facteurs de dissuasion du travail et encourager la participation à la population active. L'objet des projets pilotes entrepris dans les trois secteurs du programme était de fournir des services appuyant la transition au travail et favorisant l'établissement de partenariats efficaces entre l'industrie, les établissements de formation et les collectivités, afin de répondre aux besoins de mise en valeur de la main-d'oeuvre.

En particulier, les projets pilotes du programme Alternance travail-études avaient pour objet de réduire l'écart entre l'offre et la demande sur le marché du travail et de faciliter l'intégration à la population active. Le but de l'ATE est d'améliorer des compétences pour faciliter l'entrée sur le marché du travail et favoriser l'emploi durable en ciblant sur la formation donnée par les employeurs, la formation communautaire et la formation innovatrice en établissement. Enfin, l'ATE encourage les intervenants du marché du travail à assumer davantage de responsabilités à l'égard des activités de formation et d'acquisition de compétences, de préférence dans le cadre de partenariats.

L'Information sur le marché du travail vise à mettre au point une

approche intégrée applicable à l'échelle de la province pour l'élaboration et l'essai pilote de nouveaux produits multimédias. L'objectif ultime de l'initiative de l'IMT est de mettre sur pied un réseau automatisé complet qui permette de recueillir, d'analyser et d'utiliser de l'information sur le marché du travail afin de mieux répondre aux besoins de la population de la Saskatchewan.

Les Services d'orientation professionnelle visent à formuler de nouvelles approches pour la prestation des services d'orientation professionnelle afin de mieux renseigner les clients sur les occasions d'emploi et sur la formation, l'éducation et l'expérience dont ils ont besoin.

Pour élaborer des lignes directrices permettant de choisir les projets sur la base des principes des IS, des groupes de travail composés d'intervenants représentant tous les coins de la Saskatchewan ont été établis pour chacun des volets du programme. Ces groupes de travail, conjointement présidés par des représentants des deux paliers de gouvernement, ont défini les objectifs des volets et participé activement au processus établi pour mettre en oeuvre les activités de chacun.

TABLE DES MATIÈRES

2.0 Méthodologie d'évaluation

L'évaluation était considérée comme un élément important de l'accord de contribution des IS. En effet, le programme mettait à l'essai des approches nouvelles et novatrices pour favoriser l'intégration au marché du travail, notamment le recours à des partenariats, la participation de la collectivité et de l'industrie, les techniques multimédias et d'autres formules, pour réduire les obstacles à l'emploi. En octobre 1996, l'entreprise Calibre Consultants Inc. a été chargée de mener l'évaluation, sous la direction des coprésidents fédéral et provincial du groupe de travail de l'évaluation des IS.

L'évaluation des IS devait comporter deux phases : une évaluation « formative » portant sur la phase de développement, et une évaluation « sommative » portant sur les répercussions de la mise en oeuvre du programme. Les objectifs de l'évaluation formative sont les suivants :

- déterminer la mesure dans laquelle les projets contribuent aux principes des IS;
- déterminer la mesure dans laquelle le processus d'élaboration

des projets pilotes des IS est efficace et productif;
- déterminer les grandes leçons à tirer de l'expérience pour les prochaines étapes des projets pilotes et les futurs programmes.

L'évaluation formative comprenait trois parties correspondant aux trois volets du programme : ATE, IMT et SOP.

Alternance travail-études (ATE)

L'évaluation formative de l'ATE a été effectuée entre novembre 1996 et juillet 1997.

Elle a fait appel aux méthodes suivantes :

- examen approfondi de tous les documents relatifs à l'ATE dans le Programme des initiatives stratégiques, y compris les ententes, les lignes directrices, les procédures de présentation de demandes, les rapports de suivi, les feuillets d'information, les bulletins, les rapports du système de suivi des projets, les plans de travail et les contrats relatifs aux projets;
- vingt-quatre entrevues en profondeur avec des informateurs clés : cadres supérieurs des IS, coprésidents de l'ATE, membres du groupe de travail et personnel;
- soixante entrevues avec des apprenants, des partenaires, des employeurs et des agents de mise en oeuvre;
- vingt entrevues avec des promoteurs et des partenaires;
- trois ateliers avec les coprésidents de l'ATE, les membres du groupe de travail et les membres du personnel.

La première série d'entrevues en profondeur avait pour objet d'obtenir le point de vue des participants sur le plan méthodologique et de définir des indicateurs de rendement. La seconde série d'entrevues a permis d'aborder des questions relatives au bien-fondé du programme et au processus. Les résultats de la recherche préliminaire ont été résumés dans un document de travail. Trois ateliers regroupant les intervenants ont été organisés pour examiner les conclusions et la recherche, discuter les problèmes qui se posaient et en arriver à des critères communs concernant les grandes leçons à tirer de l'évaluation.

Information sur le marché du travail

L'évaluation formative de l'IMT, qui a été réalisée entre novembre 1996 et septembre 1997, s'est fondée sur les méthodes suivantes :

- examen approfondi de tous les documents de l'IMT, y compris les ententes, les rapports d'évaluation des besoins, les historiques, le rapport à mi-terme et le rapport final, les contrats et les relevés de frais relatifs aux projets, les bulletins, les

propositions de projets, les mandats et d'autres genres de documents relatifs au réseau et aux produits d'IMT;
- trente-cinq entrevues en profondeur avec les cadres supérieurs des IS, les coprésidents de l'IMT, les membres du groupe de travail, le coordinateur des projets et le personnel des TI;
- six groupes de discussion auxquels ont participé des chercheurs d'emploi, des conseillers en orientation professionnelle, des représentants des SOP, les membres du groupe de travail de l'IMT et les cadres supérieurs du ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle (EPFP) de la Saskatchewan;
- deux ateliers : un avec les coprésidents des trois secteurs, communications et évaluation, et l'autre avec les membres du groupe de travail de l'IMT.

Plusieurs intervenants du secteur de l'IMT ont contribué au plan méthodologique, y compris les membres du groupe de travail de l'évaluation, les coprésidents de l'évaluation, les coprésidents du groupe de travail de l'IMT et le coordonnateur des projets d'IMT. Les résultats de la recherche préliminaire fondée sur l'examen de la documentation, les entrevues en profondeur et les groupes de discussion ont été regroupés dans un document de travail. Deux ateliers d'intervenants ont été tenus pour examiner les résultats de la recherche et discuter des questions soulevées, afin de s'assurer que les questions et les recommandations étaient présentées dans le contexte approprié et de définir des critères communs concernant les grandes leçons à tirer. L'une des préoccupations exprimées à ce stade portait sur l'absence d'une évaluation formelle des besoins en IMT lors du lancement du processus des Initiatives stratégiques. Aucune évaluation formelle des besoins n'avait été faite parce que le groupe de travail de l'IMT était constitué d'experts de ce secteur venant de ministères provinciaux, du Saskatchewan Institute of Applied Science and Technologies (SIAST) et des collèges régionaux. Le groupe avait jugé que l'évaluation des besoins était inutile compte tenu du degré d'expertise de ses membres.

Services d'orientation professionnelle

L'évaluation formative des SOP a été réalisée entre novembre 1996 et juillet 1997. Elle s'est fondée sur les méthodes suivantes :

- examen approfondi de tous les documents des Services d'orientation professionnelle des IS, y compris les analyses technologiques, les documents d'enquête, les rapports des facilitateurs de projet, les rapports d'évaluation des besoins, les plans de mise en oeuvre, les cadres d'évaluation, le rapport à mi-terme et le rapport final, les résultats des travaux des groupes de discussion, les plans de travail ainsi que les résumés et les analyses des données tirées de l'enquête téléphonique;
- vingt-cinq entrevues en profondeur avec des informateurs clés : cadres supérieurs des IS, coprésidents des SOP, membres du

groupe de travail, personnel, coordonnateurs / gestionnaires de projet et le personnel des collèges régionaux;
- un atelier avec les coprésidents des IS et les membres du groupe de travail des SOP.

Caractéristiques communes des trois volets des IS

Les trois volets des Initiatives stratégiques (ATE, IMT et SOP) ont de nombreuses caractéristiques communes en ce qui concerne leurs liens avec le programme des IS, la conception et la mise en oeuvre, le succès et la rentabilité. Ces aspects communs peuvent être examinés sous plusieurs angles, notamment :

- l'infrastructure;
- l'administration;
- les communications;
- les partenariats;
- les finances.

Les conclusions de l'évaluation formative sont présentées sous quatre grands titres : pertinence, conception et mise en oeuvre, réussite du programme et la rentabilité.

Pertinence

Dans tous les volets du programme des IS, on a évalué la pertinence en examinant les processus appliqués pour déterminer : les besoins sociaux et économiques de chaque volet, la sélection des projets individuels, la façon dont les groupes cibles ont été inclus dans chaque volet, le rôle de l'innovation dans la planification et la mise en oeuvre et les liens avec les services à la clientèle.

Conception et mise en oeuvre du programme

Dans ce domaine, l'infrastructure joue un rôle clé. L'infrastructure désigne les fondements structuraux de base du Programme des initiatives stratégiques, y compris les trois volets des IS et les projets en faisant partie, qui forment la base de toutes les opérations. Les caractéristiques examinées au chapitre de l'infrastructure comprennent : l'établissement des priorités des projets, le temps investi par les ressources humaines pour remplir les engagements pris dans le cadre du programme et enfin les liens entre les initiatives d'IMT et de SOP. L'évaluation de l'administration a porté sur les aspects suivants : délais, flexibilité, procédures normalisées et collaboration entre deux paliers de gouvernement. Dans le domaine de la communication, les caractéristiques particulières évaluées comprenaient les réunions, la communication avec les intervenants, la sensibilisation du public, les relations publiques et les stratégies de communication.

Réussite du programme

Le secteur commun des partenariats est évalué en fonction de la solidité et de l'efficacité des partenariats, de l'envergure de la perspective couverte par les trois volets, de l'accès accru au service, de l'effet multiplicateur des dépenses engagées et de la réduction du double emploi.

Rentabilité du programme

Considérations financières portant sur les importantes caractéristiques communes telles que les ressources, les partenaires, la répartition du financement et la flexibilité.

3.0 Principales conclusions et grandes leçons

3.1 Pertinence

Grandes leçons

- **La participation des partenaires et des intervenants à la conception du programme requiert plus de temps et de ressources, mais conduit un programme dans lequel les partenaires sont engagés, ce qui augmente ses chances de réussite.**
- **La participation des intervenants du marché du travail à la conception et à la planification du programme a assuré un important soutien et beaucoup d'engagement aux volets des IS.**
- **Les besoins des membres des groupes cibles ont été pris en compte dans la conception et la mise en oeuvre des volets des IS. Plusieurs projets individuels concernant des groupes cibles devant faire face à des obstacles à l'emploi ont été approuvés. De plus, des représentants des groupes cibles ont participé aux groupes de travail. Enfin, des projets intéressant de groupes cibles particuliers ont été définis et encouragés pour combler, dans la mesure du possible, les lacunes relatives à la formation et à l'emploi.**

Au chapitre de la pertinence, on a déterminé les processus ayant servi à définir les besoins sociaux et économiques de chacun des volets du programme des IS et des projets individuels. Cela a permis de tirer des conclusions sur la manière dont les groupes cibles ont été pris en compte dans chaque volet, sur le rôle de l'innovation et sur les liens avec les services à la clientèle.

Dans le volet ATE, un groupe de travail formé de quinze personnes, représentant les intérêts et l'expertise en jeu, a été créé pour définir les besoins du marché du travail et jouer un rôle consultatif dans l'élaboration des lignes directrices et des critères du programme. Les membres du groupe de travail avaient tous une connaissance des lacunes au niveau des compétences, de l'information sur les possibilités de formation en cours d'emploi et sur les consultations et les recherches antérieures.

De plus, les partenariats avec les employeurs dans les projets communautaires ont été reconnus comme étant des éléments clés dans l'élaboration d'approches innovatrices. La conception de l'ATE encourage les collectivités et l'industrie locale à assumer plus de responsabilités à l'égard de leurs besoins de formation en mettant en commun les efforts et les ressources de l'industrie et de la collectivité, ainsi que le financement public. Les programmes innovateurs font concorder les besoins des employeurs avec ceux de la collectivité.

Des partenariats ont été établis avec différents fournisseurs de formation, comme les établissements d'enseignement et de formation, les organismes communautaires, les employeurs et l'industrie ainsi que les formateurs privés. Les projets d'Alternance travail-études sont dirigés par la collectivité et les employeurs, ce qui accroît les chances de création d'emplois durables. L'innovation a constitué le principal critère d'approbation des projets dans le cadre du programme Alternance travail-études.

L'ATE ciblait en priorité les groupes de l'équité en matière d'emploi faisant partie de la population de la Saskatchewan en âge de travailler. Ce sont les promoteurs des projets qui choisissent les stagiaires de l'ATE et, même s'ils ne sont pas tenus de former des membres des groupes cibles, leurs propositions avaient plus de chances d'être approuvées si elles étaient axées sur des membres de tels groupes . Les promoteurs de projets étaient encouragés à fixer des objectifs de recrutement pour les membres des groupes cibles et à les respecter. Plusieurs projets individuels conçus pour des groupes cibles particuliers, comme les Autochtones, les personnes handicapées, les Métis, les femmes et les personnes devant surmonter d'autres obstacles à l'emploi, ont été approuvés.

Le groupe de travail de l'IMT était constitué de membres représentant les organismes et les ministères qui utilisent l'IMT à différents niveaux ou qui ont des clients utilisant cette information. Les projets étaient proposés en fonction des buts et objectifs des IS et leur priorité

était établie. L'initiative d'IMT visait à trouver à la fois des produits et des moyens d'utiliser des outils électroniques pour faciliter l'accès aux clients, particulièrement à ceux qui appartenaient aux groupes cibles. L'information obtenue par l'intermédiaire de sources électroniques peut s'avérer plus accessible pour les personnes handicapées et pour d'autres groupes qui pourraient avoir des difficultés à accéder à l'information à certains endroits et de façon plus conventionnelle. Tous les groupes cibles étaient représentés dans le groupe de travail de l'IMT, grâce à la participation des membres du Saskatchewan Labour Force Development Board (SLFDB).

Les trois projets des SOP ont répondu aux besoins de mise en valeur de la main-d'oeuvre des groupes cibles, surtout grâce à la formation de partenariats et au processus détaillé d'évaluation des besoins entrepris dès le lancement des IS. Les trois projets des SOP partagent le même objectif, soit de fournir des renseignements plus accessibles et complets d'orientation professionnelle et d'information sur le marché du travail à leurs clients respectifs. Par exemple, le projet Career Linx de Régina comportait un élément de valeur ajoutée pour les clients et le personnel des organismes d'aide sociale, à savoir le recrutement de représentants d'employeurs pour les faire participer au processus de conception du projet. Dans le passé, la prestation des services d'orientation professionnelle s'adressait dans une large mesure aux chercheurs d'emploi, avec peu ou pas de participation de la part des employeurs. Les entrevues avec les informateurs clés ont révélé que la participation des employeurs au projet a sensiblement amélioré la prestation des services d'orientation professionnelle à Régina.

De plus, des représentants de la collectivité ont pris part au processus d'élaboration de chaque projet. Par exemple, dans le cadre de l'évaluation des besoins, le Projet rural a organisé cinq groupes de discussion auxquels ont participé des représentants des groupes d'équité en matière d'emploi (personnes handicapées, Autochtones, membres de minorités visibles et femmes) ainsi que d'autres intervenants s'occupant d'organismes communautaires ou de la prestation de services d'orientation professionnelle. Les deux autres projets comprenaient des évaluations semblables des besoins, destinés à déterminer les lacunes existantes et à trouver les meilleurs moyens de cibler les ressources.

Les projets des trois volets des IS ont été conçus en reconnaissant que des approches innovatrices étaient nécessaires dans le domaine des services d'orientation professionnelle, de l'information sur le marché du travail, de la formation et de la mise en oeuvre afin d'atteindre des objectifs de développement social et économique difficiles et variés.

3.2 Conception et mise en oeuvre du programme

3.2.1 Infrastructure

Définition des politiques de projet

Dans les trois volets des IS, les groupes de travail devaient définir leurs propres principes et objectifs et établir les priorités et les lignes directrices relatives aux projets individuels. Par exemple, l'initiative d'IMT imposait aux groupes de travail de déterminer quelles étaient les plus graves lacunes au niveau de l'information pour les organismes et les membres du secteur. Par la suite, le groupe de travail a proposé des projets visant à combler les lacunes observées. Les membres du groupe et, en particulier, les coprésidents ont supervisé et suivi la mise en oeuvre de leurs projets (on trouvera à l'annexe 1 une liste complète des rôles et responsabilités dans chacun des volets des IS).

Temps et efforts

Les partenaires du programme ATE ont manifesté autant d'engagement que d'intérêt, de même que les membres du comité ATE. Partenaires et membres du comité ont consacré beaucoup de temps au soutien du programme. Au stade initial de mise en oeuvre, les membres du groupe de travail de l'ATE ne partageaient pas le même point de vue quant au niveau de leur pouvoir décisionnel.

Les membres des groupes de travail de l'IMT et des SOP ont également consacré beaucoup de temps à leur travail. Dans le secteur de l'IMT, les membres du groupe de travail ont beaucoup contribué aux Initiatives stratégiques en participant à des sous-comités chargés de définir et de gérer des projets précis. Ces activités s'ajoutaient aux travaux courants du groupe de travail et aux responsabilités permanentes des personnes en cause. Dans le secteur des SOP, le personnel et les représentants des organismes communautaires ont consacré beaucoup de temps et d'efforts aux trois projets. De plus, les huit membres du personnel recrutés pour gérer les projets des trois volets des IS ont été très occupés.

Liens entre l'Information sur le marché du travail et les Services d'orientation professionnelle

Des communications étroites entre l'IMT et les SOP avaient été établies au niveau des coordonnateurs, et de nombreuses mesures ont été prises pour coordonner les deux secteurs. Cela était dû en partie à un fait dont avaient pris note les groupes de discussion, à savoir que les clients ne font souvent pas la distinction entre l'information sur le marché du travail et les services d'orientation professionnelle. La décision de séparer les deux volets a occasionné des difficultés imprévues au chapitre de la coordination. Cela découlait en partie des approches différentes adoptées par les deux secteurs en ce qui concerne l'évaluation des besoins. Contrairement aux deux autres volets, le groupe de travail de l'IMT n'a pas procédé à une évaluation formelle et complète des besoins. Les groupes de travail, les partenaires et le personnel de l'IMT et des SOP ont reconnu l'importance de la coordination entre les deux volets. Cette

coordination est importante à tous les niveaux du programme, surtout quand il s'agit de déterminer les possibilités de synergie à l'avenir.

3.2.2 Administration

Grandes leçons

- **Des politiques, des procédures et des procédés ont été établis au fur et à mesure pour répondre aux besoins des volets des IS. Au départ, le fait que les politiques et les procédures étaient incomplètes a parfois occasionné des retards et une baisse de l'efficacité administrative. Les retards administratifs au niveau des Initiatives stratégiques ont raccourci les délais de mise en oeuvre des projets et (ou) la mise à l'essai et l'évaluation des produits.**

- **Il importe d'affecter suffisamment de ressources (humaines et financières) à l'établissement de politiques et de procédures au stade de la conception et de l'élaboration du programme. Il faut également élaborer et mettre en oeuvre un processus rationnel et simple d'approbation des projets avant de solliciter des propositions. Cela contribue à accroître l'efficacité et à réduire les retards.**

- **Il est nécessaire de continuer à exercer une surveillance interne et à faire preuve de flexibilité dans l'attribution des ressources administratives en fonction des besoins.**

- **Des mesures sont en place pour suivre les activités, les opérations financières et les répercussions des projets. Le retard dans la mise en exploitation du système de base de données et de suivi a réduit la contribution de ce système à des prises de décisions opportunes.**

- **Si les deux paliers de gouvernement doivent assurer conjointement une coordination et une collaboration efficaces dans l'élaboration et la mise en oeuvre de programmes et de services, il importe de trouver des moyens de coordonner leurs infrastructures et systèmes distincts, tout en maintenant et en respectant l'intégrité de chacun.**

- **Même si la participation de deux paliers de gouvernement a accru le temps et les ressources nécessaires à l'administration et à la mise en oeuvre, il a été possible d'établir de bonnes relations de travail; le travail de base qui a été effectué devrait assurer une**

meilleure coordination et une plus grande efficacité en ce qui a trait aux futurs services de formation et d'emploi.

- **Les programmes complexes tels que les Initiatives stratégiques devraient avoir une phase pré-opérationnelle dans le cadre de laquelle on définirait d'avance des délais et des attentes raisonnables et réalistes. Des délais raisonnables devraient également être prévus dans les phases de mise en oeuvre et de retrait de tels programmes.**

- **Les rôles et responsabilités du personnel des IS et des autres intervenants ont changé avec le temps au fur et à mesure qu'évoluaient les projets des IS et l'environnement dans lequel le programme se déroulait. L'attribution de travail à contrat à des personnes et à des entreprises possédant des connaissances et une expérience spécialisées a été avantageuse lorsqu'il a fallu trouver l'expertise nécessaire pour mener à bien les projets.**

- **La technologie peut être avantageuse pour élargir l'accès aux SOP et à l'IMT, mais moins le groupe client a d'expérience dans l'utilisation de la technologie, plus il faut d'efforts pour la rendre conviviale, accessible, et facile à comprendre et pour assurer un soutien approprié. Il faut en tenir compte dans les délais de développement, d'essai et d'évaluation des produits.**

- **Les projets pilotes des IS aideront les pouvoirs publics à évaluer les nouveaux modèles de formation et de prestation de services d'orientation professionnelle.**

Délais

Dans chacun des volets des IS, on s'est rapidement aperçu que le temps et les ressources nécessaires (y compris les ressources humaines) pour élaborer et mettre en oeuvre le programme n'avaient pas été bien calculés aux premiers stades.

Dans l'ATE, un personnel insuffisant, un processus inadéquat d'examen des demandes et l'absence de procédures d'évaluation claires ont initialement occasionné des retards dans l'approbation des projets. Les demandeurs s'attendent à ce que leurs propositions soient évaluées et qu'ils soient informés des résultats dans un délai raisonnable.

Dans le cas de l'IMT, les délais fixés à l'origine ne tenaient pas

compte du temps nécessaire pour former les partenariats et pour élaborer des politiques et des procédures appropriées. Cela a réduit le temps de mise en oeuvre des projets.

Dans le cas des SOP, des retards administratifs ont raccourci les délais de mise en oeuvre des projets. La réduction du temps pouvant être consacré à l'élaboration, à la mise en oeuvre et à l'essai des projets découlait de deux facteurs : il a fallu plus de temps que prévu pour mettre au point l'infrastructure technologique nécessaire pour la prestation des nouveaux services, et le processus de consultation communautaire sur lequel les SOP sont bâtis a été plus long que prévu.

Des programmes aussi complexes que les IS devraient avoir une phase pré-opérationnelle de conception et d'élaboration comprenant l'établissement d'échéanciers réalistes et l'attribution de ressources suffisantes. À l'avenir, les délais prévus pour de nouvelles initiatives conjointes devraient également comprendre, dans le cadre des phases de planification, l'établissement et la formation des partenariats et la mise en oeuvre de nouveaux processus et procédures.

Flexibilité

Dans les trois volets des IS, des politiques et des procédures qui évoluaient progressivement avaient l'avantage d'assurer une plus grande flexibilité. Un certain degré de souplesse dans les délais des projets a été important dans toutes les initiatives.

Procédures normalisées

Dans les trois volets du programme des IS, le retard initial apporté à l'approbation et à la mise en oeuvre des projets était dû au fait que procédures et processus étaient incomplets. Les retards ont suscité de la frustration parmi les membres du personnel, certains intervenants et des membres du public. Comme les initiatives sont nouvelles dans la province et qu'elles font intervenir les deux paliers de gouvernement, beaucoup de politiques et de procédures administratives ont dû être définies au fur et à mesure que les projets progressaient dans chaque volet. Même si l'approche a été avantageuse à bien des égards, elle a également occasionné une certaine incertitude.

Dans le programme ATE, le manque de documents clairs et concis a fait que les demandeurs ne comprenaient pas clairement les critères et le processus de présentation des demandes, ainsi que les délais d'examen des propositions et de rétroaction des demandeurs. Peu de politiques et de procédures étaient en place lorsque le programme ATE a commencé. Beaucoup de politiques et de procédures administratives, de processus de rapports et de formulaires ont été conçus ou fournis par le personnel sur le terrain de l'un ou l'autre des deux paliers de gouvernement afin de répondre aux besoins du

programme au fur et à mesure qu'il progressait. Les procédures incomplètes du début ont contribué aux retards et à la frustration des demandeurs et du personnel. Les politiques et les procédures empruntées à l'un ou à l'autre des deux paliers de gouvernement étaient parfois contradictoires. Cela a imposé à chacun le défi d'adapter ses politiques pour favoriser la mise au point de programmes innovateurs et flexibles. L'adaptation des politiques gouvernementales n'est jamais un processus simple, ce qui entraîne souvent d'autres retards.

Le processus de présentation des demandes du programme ATE avait un point fort : on avait établi assez tôt un document conceptuel qui a contribué à clarifier le critère d'innovation. Le document a simplifié le processus de présentation des demandes en réduisant le temps que les demandeurs devaient y consacrer et en assurant une rétroaction plus rapide de ces derniers. Toutefois, le critère clé de l'« innovation » a constitué en même temps une faiblesse du processus de présentation des demandes. Comme il n'était pas clairement défini, il a provoqué une certaine confusion parmi les demandeurs au sujet de l'admissibilité.

La rationalisation du processus de présentation des demandes et l'éclaircissement de la définition de certains concepts, comme l'« innovation », simplifierait le processus pour les demandeurs du programme ATE.

Dans le volet de l'IMT, des politiques et des procédures incomplètes ont également occasionné des retards dans la mise en oeuvre et suscité une certaine frustration. Par exemple, on avait l'impression que le traitement des contrats était trop lent parce qu'il n'y avait pas de format normalisé de présentation des renseignements demandés. Le personnel de l'IMT considérait comme encombrant et fastidieux le processus d'approbation défini dans l'entente. De plus, les partenaires n'ont pas pu se servir de l'information sur le marché du travail, recueillie dans le cadre des projets pilotes, pour leur planification annuelle parce que les politiques et procédures relatives à la diffusion des documents et à la distribution des produits d'IMT n'avaient pas encore été élaborées et approuvées.

Dans le volet des SOP, l'absence initiale d'une vision commune des politiques, procédures et processus administratifs a contribué à l'inefficacité. Il n'a pas toujours été possible de développer et de réaliser les projets d'une manière efficace et dynamique par suite des exigences administratives dont les gouvernements ont fait état aux premiers stades des IS et des incertitudes qui existaient au sujet des infrastructures technologiques, des exigences en matière de langues officielles et des lignes directrices en matière de communication.

Deux paliers de gouvernement

Les gouvernements fédéral et provincial ont collaboré avec succès au

niveau opérationnel pour accroître la coordination des services et réduire les chevauchements. Leurs relations se sont renforcées grâce aux IS, dans le cadre desquelles les deux paliers travaillent en partenaires égaux à la promotion d'intérêts et de principes communs, tant dans le secteur de la formulation des politiques que dans celui de la gestion.

Dans le programme ATE, de nombreuses politiques, procédures, processus de rapports et formulaires ont été élaborés ou fournis par l'un ou l'autre des deux paliers de gouvernement afin de répondre aux besoins du programme au fur et à mesure qu'il se développait. Dans le cas de l'IMT, la nécessité de passer par les processus administratifs tant fédéraux que provinciaux, pour faire approuver les projets a accru le temps et les ressources administratives. Il a également fallu beaucoup de temps, dans le cas des SOP, pour régler les questions qui nécessitaient des approbations à de multiples niveaux, comme les détachements ou l'application de la politique sur les langues officielles.

Les négociations contractuelles relatives aux IS n'avaient pas abordé la question des frais de traduction reliés au respect des exigences fédérales en matière de langues officielles. Le gouvernement provincial considère que la traduction en français des produits d'IMT relève de la responsabilité fédérale. De plus, les exigences relatives à la traduction du site Web doivent être éclaircies.

On s'attend à une réduction des chevauchements une fois qu'aura été établie une seule stratégie provinciale ciblée et harmonisée de développement des compétences pour la formation et l'emploi, assurant l'accès aux occasions d'emploi ainsi qu'aux SOP et à l'IMT. Toutefois, au cours de la période de transition, l'intervention de deux bureaucraties distinctes continuera à exiger plus de temps et de ressources que ce ne serait le cas si un seul palier de gouvernement s'occupait de la planification et de la mise en oeuvre du programme des IS. À l'avenir, lorsque deux paliers de gouvernement ayant des infrastructures et des systèmes distincts s'engageront à collaborer et à conjuguer leurs efforts, il faudra trouver des moyens de coordonner rapidement les deux systèmes doubles tout en maintenant et en respectant l'intégrité de chacun.

3.2.3 Communications

Grandes leçons

- **La communication avec les intervenants, grâce à la transmission régulière d'information, a permis de tenir les gens au courant des progrès des nouvelles initiatives et des projets qui en font partie.**

- **Les communications externes ont permis de faire connaître le programme et de susciter la présentation de demandes dans les volets ATE et SOP. Les bulletins ont constitué un moyen efficace de communication permettant de tenir les intervenants au courant de l'avancement des projets et des produits pour chacun des trois volets des IS.**

Coordination

Le programme ATE a nécessité la tenue de multiples réunions : réunions du groupe de travail selon les besoins, réunions mensuelles des coprésidents des IS, réunions hebdomadaires des équipes de gestion, réunions mensuelle du comité d'approbation et réunions régulières du personnel.

L'initiative IMT a également nécessité plusieurs réunions du groupe de travail ainsi que des réunions mensuelles des coprésidents des IS.

Dans le programme des SOP, il y a eu une série de réunions du groupe de travail pour discuter de la répartition des fonds des services d'orientation professionnelle dans la province, de façon à répondre le mieux possible aux besoins sociaux et économiques. Le coordonnateur des projets a tenu des réunions régulières avec les gestionnaires de projet et les représentants des partenaires. Ces rencontres avaient pour objet de renseigner les membres du groupe de travail sur l'avancement des projets et de déterminer les secteurs dans lesquels il serait possible d'offrir un soutien supplémentaire aux projets pilotes.

Communication avec les intervenants

Les responsables du programme ATE ont constaté qu'une communication appropriée avec les intervenants améliorait leur compréhension et renforçait leur appui aux projets. À part les réunions régulières, un rapport d'avancement était régulièrement envoyé aux partenaires pour les informer des progrès accomplis. Les partenaires participant à des projets pilotes précis et les intervenants du marché du travail avaient également la possibilité de communiquer au moyen du courrier électronique et de l'Extranet.

L'un des moyens d'améliorer la communication avec les intervenants consisterait à mieux diffuser l'information sur les nouveaux programmes, comme l'ATE, au personnel des organismes d'aide sociale. On pourrait y parvenir grâce à des présentations et à d'autres mécanismes. Une meilleure diffusion de l'information permettrait aux organismes d'aide sociale de mieux promouvoir le programme et de répondre plus efficacement aux demandes de renseignements du public.

Les responsables de l'IMT ont constaté que certains intervenants souhaiteraient recevoir plus régulièrement des renseignements sur les résultats de la recherche relative à certains projets, comme les études sectorielles. Un document résumant les projets d'IMT et précisant leurs groupes clients respectifs devrait être distribué aux intervenants afin d'améliorer leur connaissance de l'initiative IMT.

Dans le programme des SOP, chaque projet a sa propre méthode de communication avec les intervenants. Dans le Projet rural, deux coordonnateurs de projet à mi-temps ont maintenu un contact téléphonique hebdomadaire et tenu des réunions régulières. Le Projet septentrional s'est efficacement servi de notes de service pour tenir les agents d'information au courant des développements. Enfin, le Projet de Régina a publié un bulletin pour informer les intéressés.

Sensibilisation et relations publiques

Le programme ATE s'est servi des moyens suivants pour communiquer avec le public :

- communiqué annonçant le programme ATE en janvier 1996;
- conférence de presse, communiqué et réception en décembre 1996 destinés à mettre le public au courant de l'avancement des projets;
- numéro de téléphone sans frais pour obtenir plus d'information;
- annonces bilingues dans les journaux de la Saskatchewan;
- lettres et information aux organismes susceptibles de devenir des promoteurs et aux associations industrielles;
- communication par l'intermédiaire des structures existantes du gouvernement et des administrations locales;
- promotion grâce au bouche à oreille;
- exposés présentés par le personnel de l'ATE à différents groupes d'intérêts;
- exposés présentés au personnel de certains bureaux de DRHC;
- communiqué annonçant des projets supplémentaires en juillet 1997.

De plus, le programme ATE a distribué un bulletin intitulé *Work / Study Update* aux partenaires et aux autres intervenants. La réaction extrêmement positive des demandeurs potentiels aux communications externes relatives à l'ATE indique qu'ils sont particulièrement réceptifs à ce genre d'initiative de formation. Cette réaction peut en même temps servir d'indicateur quant à l'efficacité des stratégies de communication à utiliser.

Le coordonnateur des projets de l'IMT a commencé à faire circuler le bulletin *LMI Update* pour tenir les membres du groupe de travail au courant de l'avancement des projets approuvés et en attente. Comme le bulletin a eu beaucoup de succès, l'idée a par la suite été reprise pour l'ATE et les SOP. En fait, la distribution du bulletin a été étendue à tout le personnel des IS et, par la suite, aux directeurs

exécutifs de l'EPFP et à d'autres. De plus, des plans de communication doivent être élaborés au cours de la prochaine phase afin de sensibiliser les utilisateurs aux différents produits d'IMT.

Dans le programme des SOP, les membres du groupe de travail et d'autres intervenants ont été tenus au courant grâce au bulletin *Career Services Update* et à des exposés présentés au cours de réunions. Parce que les membres du groupe de travail représentaient les fournisseurs de services d'orientation professionnelle de toute la Saskatchewan, la communication informelle de bouche à oreille a suscité un intérêt assez considérable. Après l'élaboration du mandat des projets, des demandes de propositions ont été envoyées aux intervenants s'occupant de la prestation de services d'orientation professionnelle.

Stratégie de communication

Dans le programme ATE, le gouvernement fédéral et les autorités provinciales ont conjointement élaboré la politique de communication afin de refléter un message commun. Les agents de projet ont travaillé de concert avec les promoteurs pour s'assurer que leurs communications externes respectaient la politique. Aucune communication ne devait être adressée au public avant la mise en place d'une infrastructure administrative permettant de répondre à toutes les demandes de renseignements. Par conséquent, les délais des nouveaux programmes devraient comprendre une période pré-opérationnelle d'une durée suffisante pour élaborer d'avance une stratégie de communication.

Le programme IMT a retenu les services de spécialistes pour l'aider à établir et à mettre en oeuvre une stratégie de communication. Une stratégie de marketing est également en cours d'élaboration pour informer le public de l'existence du site Internet *Saskatchewan Partnership Website*, qui constitue une initiative provinciale.

Dans le cas du programme des SOP, les communications doivent également être coordonnées avec la Stratégie de formation de la Saskatchewan afin de présenter un message cohérent au public et de contribuer à améliorer le service à la clientèle. Les projets SOP bénéficieront du soutien du nouvel agent d'information des IS pour ce qui est de la coordination des communications et du respect des lignes directrices fédérales et provinciales.

3.3 Réussite du programme

3.3.1 Partenariats

Grandes leçons

- **La formation de nouveaux partenariats et le renforcement des partenariats existants ont nécessité d'importants efforts, mais cela en valait la peine. Les partenariats ont fait l'objet d'une meilleure intégration et d'une collaboration accrue de la part des partenaires du marché du travail.**

- **Les partenariats ont retiré plusieurs avantages dont la communication et le partage de l'information, l'entraide en vue de l'adaptation au changement, la multiplication des ressources consacrées à la formation pour mieux répondre aux besoins des clients et produire une information plus complète, la réduction du double emploi dans la collecte de l'information et l'accroissement des liens entre la formation et l'emploi grâce à la participation des employeurs.**

- **Du temps, des ressources et de l'énergie sont nécessaires pour former des partenariats et établir des relations efficaces. Il faut en tenir compte dans les budgets et les délais des programmes. Des compromis sont nécessaires lorsque les partenaires ont des priorités, des approches et des styles différents.**

- **Des communications efficaces avec des partenaires, comprenant consultation, rétroaction et suivi, sont essentielles pour surmonter les difficultés, comprendre les rôles et responsabilités et s'adapter à différents styles de communication et de travail.**

Solidité et efficacité des partenariats

Dans les trois volets des IS, tous les partenaires devaient collaborer pour s'entendre sur des principes communs et en arriver à des compromis. De plus, les responsables des trois volets ont constaté qu'il fallait disposer d'un temps suffisant pour former les partenariats et obtenir l'engagement des partenaires. Par conséquent, il est important de prévoir des ressources humaines et financières suffisantes et appropriées pour constituer les partenariats et suffisamment de temps pour établir la confiance nécessaire à un véritable travail en commun.

Dans les trois volets des IS, la durabilité des partenariats dépend des avantages que les partenaires en retirent et de leur niveau d'engagement sur le plan des ressources financières et en nature.

En outre, les membres des groupes de travail et les autres intervenants

ont établi des réseaux informels, partagé l'information existante et bénéficié de l'accès à de nouveaux renseignements dans les trois volets.

Dans le programme ATE, les partenariats existants ont été renforcés. Les promoteurs des projets devaient établir leurs partenariats avant de présenter leur demande. Les partenaires participent à la formation au moyen de contributions en nature, comme du travail non rémunéré ou des dons de matériel, ou par des installations et d'autres contributions à la fois financières et non financières. Les établissements d'enseignement et de formation collaborent davantage avec l'industrie pour concevoir et donner une formation favorisant l'emploi à long terme. Les employeurs s'engagent à former activement les employés. Les organismes travaillent ensemble, gérant leur charge de travail grâce à des partenariats. Les partenariats sont en train de créer de nouvelles approches pour la mise en oeuvre de la formation à l'apprentissage. Certains organismes travaillent ensemble pour donner de la formation même si leurs projets d'ATE n'ont pas été approuvés. Dans certains cas, des organismes membres de partenariats, qui devaient fournir un soutien financier, ne se sont pas lancés assez tôt dans l'élaboration du projet pour assurer leur participation. Il y a donc eu des cas où les participants ne disposaient pas d'un soutien du revenu. C'est là une question dont il faudra s'occuper à l'avenir en cas de mise en oeuvre de programmes semblables.

Les partenariats établis dans le cadre de l'IMT ont suscité, parmi les partenaires, une meilleure compréhension des besoins de chacun en matière d'information sur le marché du travail. Les réseaux qui se son développés ont accru la collaboration des partenaires dans le cadre de projets ne faisant pas partie des IS. Les relations entre partenaires se caractérisent par une plus grande confiance et moins de conflits. En particulier, les études sectorielles ont contribué au renforcement des partenariats entre l'industrie et les instituts de formation, ce qui contribuera à long terme à une meilleure adaptation de la formation aux besoins du marché du travail.

Voici quelques-unes des difficultés que les partenariats ont dû surmonter dans le cadre de l'IMT :

- établissement de protocoles de communication;
- développement d'une vision et de niveaux de connaissances communs au sujet des questions, des approches et des priorités relatives à l'IMT;
- conciliation des approches initialement adoptées par les partenaires;
- compréhension du style de communication et de travail des organismes partenaires;
- mise en oeuvre d'outils technologiques et de systèmes de soutien compatibles.

Dans le programme des SOP, des partenariats innovateurs ont été

formés ou rendus officiels, s'ils existaient déjà. Les nouveaux partenariats ne s'adaptent pas immédiatement à la structure d'organisation et de communication de chaque partenaire. Il faut donc un certain temps pour établir un niveau de confiance mutuelle pouvant donner lieu à des relations de travail efficaces.

Une vaste perspective

Dans les trois volets, l'élargissement des perspectives assuré par la diversité des représentants des organismes partenaires et des autres intervenants a favorisé la réussite des projets. Dans les domaines de l'ATE, l'efficacité des projets de formation en a été accrue. Dans les SOP, le point de vue plus global des partenariats a permis de tenir compte des besoins des régions rurales et du Nord en même temps que de ceux des régions urbaines. Dans le secteur de l'IMT, les nombreuses perspectives différentes des intervenants ont permis de se servir de modèles communs de prestations de services pour répondre à divers besoins.

Accès accru

Dans les trois volets des IS, l'accès aux ressources disponibles s'est amélioré. Dans le programme ATE, les projets de formation individuels bénéficient d'un meilleur accès aux ressources. Dans l'initiative d'IMT, les partenaires ont un meilleur accès à l'expertise technique et utilisent la même information grâce à des bases de données coordonnées on s'attend à ce que les deux programmes soient plus efficaces. Dans les SOP, la technologie permet d'offrir des services d'orientation professionnelle à des gens qui n'y avaient pas accès auparavant. L'aspect multimédia et les liens entre partenaires par réseau étendu et par Internet constituent une méthode efficace et innovatrice de prestation de services d'orientation professionnelle à un public géographiquement dispersé, particulièrement dans les régions rurales et septentrionales de la Saskatchewan. Le fait d'utiliser et de favoriser l'utilisation des technologies les plus récentes représente un progrès pour les fournisseurs de services d'orientation professionnelle et leurs clients. Le perfectionnement constant de la technologie jouera un rôle essentiel dans le maintien et l'amélioration des services d'orientation professionnelle offerts à ce public dispersé.

Multiplication des effets des dépenses et réduction des chevauchements

Le fait que les partenaires des volets des IS travaillent en collaboration plutôt qu'indépendamment pour répondre aux besoins du marché du travail devrait aboutir à une réduction du double emploi et des chevauchements. Les partenariats multiplient les effets des ressources existantes dans le but d'offrir de la formation en cours d'emploi. Si l'industrie est disposée à assumer plus de responsabilité en matière de formation et à moderniser le matériel, les établissements d'enseignement et de formation pourraient bénéficier

d'importantes économies sur l'équipement, les installations et les matériaux.

Dans le programme des SOP, il a été difficile d'utiliser la technologie pour transmettre l'information sur les services d'orientation professionnelle aux fournisseurs de services, aux clients et aux groupes cibles. La technologie devrait cependant offrir des avantages à long terme en améliorant l'accès et l'efficacité tout en réduisant le gaspillage et le double emploi.

3.4 Rentabilité du programme

3.4.1 Financement

Grandes leçons

- **L'adoption d'une politique qui maximise les fonds affectés aux projets aux dépens d'une capacité administrative adéquate n'est peut-être pas le moyen le plus efficace de réaliser des projets innovateurs particulièrement axés sur une approche de partenariat.**
- **Au départ, on ne s'est pas vraiment rendu compte du temps et des ressources humaines nécessaires pour élaborer et mettre en oeuvre le programme. Il a fallu par conséquent régler différents problèmes découlant des contraintes administratives, ce qui a eu, dans certains cas, une incidence négative sur la rapidité et l'efficacité d'exécution des projets.**
- **Les programmes fondés sur des partenariats peuvent bénéficier de contributions en nature et en espèces qui s'ajoutent au financement public. Pour qu'ils soient durables et efficaces, les partenariats nécessitent de l'attention, de bons mécanismes et stratégies de communication, des relations solides et un personnel de coordination suffisant, surtout au cours des phases de développement.**

Ressources

La plupart des frais d'administration traditionnels ont été offerts ou assumés par les partenaires. Par exemple, les intervenants ont participé à la conception du programme à leurs propres frais et en y investissant de leur temps. La gestion fédérale-provinciale des IS a été faite par les membres du personnel existant, qui ont d'autres fonctions et responsabilités primaires. La province a fourni le matériel

et les locaux nécessaires. Les frais d'administration et de démarrage ont été supérieurs à ce qui avait été prévu dans le budget initial. Des ressources humaines et financières suffisantes sont nécessaires pour faire le travail efficacement et à temps et pour répondre aux attentes des clients en matière de qualité de service.

Le groupe de travail de l'IMT n'a pas pu réaliser tous les projets proposés par les intervenants par manque de temps et de ressources. Compte tenu des ressources limitées affectées à la coordination et à la gestion, le groupe a fait beaucoup de travail en peu de temps. Il serait possible, avec plus de ressources, de gérer et de mettre en oeuvre les projets plus efficacement. Les projets d'IMT sont conçus de façon à minimiser les frais futurs de mise à jour au cas où un projet pilote serait maintenu ou intégré dans l'ensemble du système d'IMT dont s'occupe la province.

Dans le programme des SOP, des ressources et des fonds ont été alloués pour que le processus d'évaluation des besoins puisse être terminé dans chacun des projets pilotes. Toutefois, on n'avait pas pleinement tenu compte du temps et des ressources humaines nécessaires pour adopter cette approche dans un contexte de partenariat communautaire et, par la suite, mettre en oeuvre des projets pilotes.

Partenaires

Les organismes partenaires du programme ATE ont assumé les frais engagés par les membres du groupe de travail de l'ATE, qui ont offert leur temps et effectué d'autres tâches en plus de leurs fonctions ordinaires.

Les organismes partenaires des volets IMT et SOP ont fourni des ressources humaines et financières qui se sont ajoutées au financement prévu dans le cadre des IS.

Répartition des fonds

Un montant total de 5 916 771 $ a été affecté aux projets d'ATE. Sur ce montant, 4 190 208 $ (70,8 p. 100) sont allés aux projets approuvés jusqu'au 17 septembre 1997. Les contributions des promoteurs et des partenaires (environ 58 p. 100 du montant total de 9 968 451 $ attribué aux projets pilotes approuvés) démontrent que le financement public des IS a permis de recueillir d'importants fonds supplémentaires. Les contributions des partenaires ont profité aux projets d'ATE. Le modèle développé dans le cadre de l'approche de partenariat de l'ATE est positif et efficace.

L'accord de contribution des IS prévoyait un montant total de 2 200 000 $ pour le volet IMT. En septembre 1997, 19 projets d'une valeur totale de 1 530 500 $ avaient été approuvés. Le groupe de

travail avait attribué des priorités aux produits IMT et équilibré les besoins établis dans le cadre du budget disponible. Les estimations initiales concernant le financement à attribuer à chacun des projets d'IMT, produites par le coordonnateur des projets, ont sensiblement facilité ce processus.

Pour ce qui est des SOP, chacun des trois projets a reçu 1 million de dollars qui devaient être répartis entre les phases pré-opérationnelle et opérationnelle. À l'avenir, il faudra tenir compte, lors de la répartition des fonds, des différences à l'intérieur des régions et de l'isolement relatif des endroits considérés. L'adoption d'un modèle de partenariat dans les régions rurales et septentrionales est plus coûteuse que dans les régions urbaines, ce dont il faut tenir compte dans les formules de financement.

Flexibilité

Pour chacun des trois volets, l'élaboration de politiques et de procédures, au fur et à mesure que les initiatives progressent a donné lieu à un certain niveau de flexibilité dans le respect des exigences du programme.

L'ATE fournit d'avance sa part de financement afin de couvrir les dépenses prévues dans les trois premiers mois des projets pilotes. Les promoteurs présentent des relevés de frais qui font l'objet de remboursements sur la base d'un barème de paiements fondé sur l'obtention de certains résultats. Les agents de projet de l'ATE vérifient les dépenses en examinant les factures, les chèques et d'autres données financières au cours de visites trimestrielles sur place. Les agents de projet prévoient une certaine flexibilité quant aux dates d'expédition des relevés mensuels par les promoteurs.

Au chapitre de la flexibilité, l'initiative IMT a pu fournir du financement, selon les besoins, une fois que les coûts réels ont été déterminés. Cela rend le processus de répartition efficace. Comme nous l'avons déjà dit, chaque projet SOP a reçu une affectation fixe. Les responsables des projets pouvaient reporter sur leur budget opérationnel les excédents ou les déficits accumulés au cours de la phase pré-opérationnelle du projet.

L'évaluation sommative, qui viendra plus tard, permettra d'évaluer les programmes des IS, tandis que cette partie de l'évaluation formative a permis d'évaluer le rapport de rentabilité de la phase d'élaboration du programme.

4.0 Recommandations communes aux trois volets des IS

Les recommandations suivantes s'appliquent aux trois volets des IS :

1. Déterminer les meilleures pratiques des projets pilotes le plus tôt possible et recommander un plan établissant comment intégrer les meilleures pratiques aux programmes actuels et futurs d'éducation et de formation professionnelle de la Saskatchewan.
2. Poursuivre les efforts visant à s'assurer que le Système de base de données et de suivi des Initiatives stratégiques fonctionne adéquatement et répond à son objectif, qui est de suivre l'avancement des projets ou de fournir des rapports d'activité permettant de prendre des décisions opportunes. À l'avenir, il faudra affecter des ressources humaines suffisantes au développement des systèmes, mettre en place des procédures pour minimiser le chevauchement des efforts et donner une formation appropriée au personnel pour assurer l'efficacité des systèmes d'information.
3. Avant l'annonce et le lancement d'un programme, toute initiative conjointe future devrait comprendre une phase pré-opérationnelle (conception et élaboration) assortie de délais et de ressources (humaines et financières) appropriés pour les activités suivantes :
    - formation de partenariats;
    - organisation de groupes de discussion avec les intervenants pour leur donner l'occasion de participer à la conception du programme;
    - développement d'une vision et d'objectifs communs;
    - définition de politiques, de procédures et de processus détaillés mais souple;
    - définition, élaboration et mise en oeuvre d'exigences relatives aux systèmes de suivi et à la surveillance;
    - élaboration de protocoles, de critères et de mécanismes d'évaluation;
    - élaboration d'une stratégie de communication;
    - établissement et mise en oeuvre de programmes de formation pour le personnel.
4. Si deux paliers de gouvernement ayant des infrastructures et des systèmes distincts doivent travailler ensemble, la coordination et la collaboration ne peuvent être efficaces que si on a trouvé des moyens d'intégrer les infrastructures et les systèmes différents sans porter atteinte à l'intégrité de chacun.
5. Prévoir des occasions, notamment des groupes de discussion et des ateliers, pour favoriser la participation de l'industrie et des

organismes communautaires et gouvernementaux à l'élaboration des programmes futurs de formation et d'emploi. Veiller à ce que les partenaires non gouvernementaux puissent participer aux ateliers et à d'autres activités et, au besoin, subventionner leurs dépenses.

6. Encourager la participation des partenaires de financement et de formation à l'étape de l'élaboration des projets individuels, afin d'améliorer la coordination des activités. Continuer à rechercher des occasions de faire participer des représentants de chacun des groupes cibles définis dans les principes des IS.
7. Veiller à consacrer suffisamment de temps et de ressources (humaines et financières) à la création de partenariats véritables et à l'établissement de relations au niveau de la collectivité ainsi qu'entre les ministères et organismes fédéraux et provinciaux, l'industrie et les organismes communautaires. Continuer à renforcer ces partenariats.
8. Élaborer, pour chacun des trois volets, des stratégies de communication tenant compte des besoins de communication précis de chacun. D'une façon générale, les communications doivent viser à maximiser la connaissance du volet concerné des IS et les progrès que les projets assurent aux utilisateurs réels et potentiels, à transmettre des messages et des lignes directrices claires et cohérentes et à encourager la collaboration parmi les partenaires.
9. Veiller à ce que les nouveaux programmes comprennent dès le départ une composante d'évaluation. Avant le lancement d'un programme, il est utile de préciser les critères d'évaluation, les exigences relatives aux systèmes de base de données et de suivi, les attentes, les moyens de mesure du rendement et les repères. Un document cadre préliminaire avait été rédigé; toutefois, parce qu'il était urgent d'entreprendre la mise en oeuvre, des renseignements et des repères insuffisants et incompatibles ont imposé de recourir à des moyens indirects pour transposer dans la réalité les mesures prévues dans le document cadre.
10. Poursuivre les efforts afin d'améliorer les formulaires de rapport et de suivi, de façon à rationaliser le processus et à en renforcer la cohérence.
11. Continuer à suivre les besoins de ressources administratives et attribuer des fonds de façon à assurer un service efficace et dynamique.
12. Continuer à suivre le développement des produits d'IMT et à les relier aux Services d'orientation professionnelle, afin de renforcer les liens entre les deux volets à tous les niveaux.
13. Poursuivre les efforts afin de déterminer l'importance des besoins de traduction des produits d'IMT et trouver des moyens économiques de respecter la politique fédérale sur les langues officielles. Prévoir les répercussions de l'engagement fédéral envers les langues officielles dans les futures ententes de partenariat entre le gouvernement fédéral et les provinces.
14. Veiller à tenir compte des résultats des projets pilotes IS dans

les travaux d'élaboration des futurs programmes et services relatifs au marché du travail, qui seront entrepris dans le cadre de l'entente Canada-Saskatchewan sur le développement du marché du travail.

Annexe 1 - Rôles et responsabilités

Rôles et responsabilités

Dans le programme Alternance travail-études, quatre personnes ou groupes assument diverses tâches et responsabilités.

- Gestionnaire de programme
  - supervise l'examen des demandes, la sélection, l'élaboration, la mise en oeuvre et le suivi des projets ATE;
  - communique avec les intervenants de la collectivité, les représentants du gouvernement, les coprésidents des IS et les autres volets des IS;
  - supervise les agents de projet;
  - surveille les agents de projet.

- Agents de projet
  - font la promotion du programme;
  - participent à l'élaboration et à l'examen des propositions;
  - négocient des contrats avec les demandeurs;
  - font la surveillance des activités et des opérations financières;
  - autorisent les paiements conformément aux conditions des contrats.

- Équipe de gestion de l'Alternance travail-études (coprésidents et gestionnaire du programme)
  - examine les documents conceptuels;
  - définit les caractéristiques innovatrices et les critères minimaux des documents conceptuels et des demandes.

- Sous-comité d'approbation Alternance travail-études (coprésidents, gestionnaire du programme et un représentant de chacun des deux paliers de gouvernement)
  - approuve les projets comportant des innovations et respectant les autres critères de l'Alternance travail-

études et des Initiatives stratégiques.

- Dans le cadre de l'initiative Information sur le marché du travail, un **coordonnateur de projets** a été engagé pour remplir les tâches suivantes :
  - tenir les intervenants au courant;
  - superviser l'administration et la gestion de tous les d'IMT.

Les responsabilités du coordonnateur se sont écartées de la description écrite de son poste afin de répondre aux besoins changeants de l'emploi. Pour qu'il soit possible de terminer les tâches à temps en dépit des ressources limitées attribuées à l'administration, le coordonnateur a continué à accepter des responsabilités supplémentaires.

L'initiative d'Information sur le marché du travail a établi **19 sous-groupes (1 pour chaque projet)**, chacun étant composé de membres volontaires du groupe de travail et d'au moins un coprésident. Les sous-groupes avaient les responsabilités suivantes :

- déterminer les objectifs précis des projets;
- définir le mandat du projet et fixer les délais pour atteindre les objectifs;
- examiner les propositions de projets présentées;
- choisir l'entrepreneur.

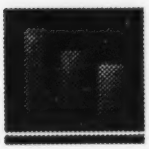
Dans le programme Services d'orientation professionnelle, le **coordonnateur des projets** était responsable des fonctions suivantes :

- coordination et administration des trois projets;
- coordination et communication efficace avec les coprésidents, les gestionnaires de projets, les facilitateurs de projets et d'autres personnes;
- faire en sorte que les trois projets soient plus efficaces et plus dynamique.

Annexe 2 - Organigrammes du Programme des initiatives stratégiques et de ses trois volets

Voir: Programme des initiatives stratégiques (IS) organigramme

Voir: Programme alternance travail-études (ATE) organigramme



Voir: Programmesd'information sur le marché du travail (IMT) organigramme

Voir: Programme des services d'orientation professionnelle (SOP) organigramme

Voir: Projet pilote septentrional SOP organigramme

Voir: Projet rural SOP organigramme

Voir: Projet pilote urbain SOP (Regina career linx) organigramme

Annexe 3 - Principes des Initiatives stratégiques et objectifs des trois volets : Alternance travail-études Information sur le marché du travail Services d'orientation professionnelle

Principes des initiatives stratégiques et objectifs des trois volets : Alternance travail-études, Information sur le marché du travail et Services d'orientation professionnelle

Établir des liens entre les programmes et les services, d'une part, et les besoins sociaux et économiques locaux et provinciaux, d'autre part.

Programme Alternance travail-études

- Les partenaires du marché du travail ont joué le rôle de conseillers lors de la conception du programme.
- Les projets ont été choisis dans le cadre d'une approche ascendante.
- Les projets doivent être reliés aux occasions d'emploi et aux besoins du marché du travail.
- Les collectivités de toute la Saskatchewan devraient profiter des projets.
- Le programme devrait être particulièrement utile dans le Nord de la province.
- 47 projets approuvés, y compris sept projets pré-opérationnels.

Programme Information sur le marché du travail

- Les membres du groupe de travail de l'IMT représentaient un éventail d'organismes et de ministères qui se servent de l'IMT à différents niveaux ou qui ont des clients qui s'en servent. Le groupe de travail de l'IMT a tenu des discussions structurées pour consulter d'autres organismes, déterminer la priorité des besoins d'IMT, apporter sa contribution et proposer des idées

de projets afin de combler les lacunes constatées dans l'IMT.

- Un expert-conseil a été engagé pour évaluer les besoins dans le cadre de quatre projets possibles d'IMT : information sur les traitements et salaires, événements influant sur le marché du travail, bases de données sur les conditions de travail en Saskatchewan et Emploi-Avenir en Saskatchewan. L'évaluation des besoins comprenait des entrevues avec des informateurs clés devant utiliser l'IMT produite par ces projets.
- La recherche menée au cours de la phase pré-opérationnelle des Services d'orientation professionnelle des IS a permis de mettre en lumière quelques-uns des besoins en matière d'IMT des chercheurs d'emploi, des conseillers et des employeurs. Les résultats de la recherche ont été transmis aux membres du groupe de travail de l'IMT et aux coordonnateurs de projets d'IMT.
- Les évaluateurs ont organisé six groupes de discussion auxquels ont participé des chercheurs d'emploi, des employeurs, des conseillers, des représentants des Services d'orientation professionnelle, des membres du groupe de travail et des décideurs. Les groupes de discussion ont confirmé l'importance de la collecte d'une information détaillée et à jour sur le marché du travail. Les groupes ont également défini les utilisations actuelles de l'IMT, les lacunes perçues de cette information, les formes qu'elle devrait revêtir de préférence et l'accès à l'IMT.

Programme Services d'orientation professionnelle

- Des évaluations des besoins ont été effectuées pour les trois projets des Services d'orientation professionnelle et des plans de travail ont été mis au point pour répondre aux besoins des clients.
- Les responsables du Projet rural SOP ont mené une enquête téléphonique auprès de 303 habitants de régions rurales et organisé cinq groupes de discussion représentant les groupes cibles des collectivités rurales. Ils ont également interrogé une soixantaine de praticiens du domaine de l'orientation professionnelle dans les collèges régionaux et ont établi un inventaire des services offerts à cet égard dans la région de chacun des collèges régionaux.
- Dans le cadre du Projet septentrional des SOP, une enquête a été menée auprès de 943 habitants du Nord de la province, ce qui a permis d'établir un profil des besoins de la main-d'oeuvre cliente. Une équipe d'experts en services d'orientation professionnelle a ensuite élaboré un modèle conceptuel de prestation de services. Après avoir été analysé et critiqué par le personnel du conseil de la KCDC et des conseillers locaux en orientation professionnelle, le modèle a été adopté comme base du projet.
- Dans le cadre du projet Career Linx de Régina, qui dessert principalement le public de la région de la capitale provinciale,

on a mené une enquête téléphonique auprès d'environ 1 200 particuliers et entreprises de Régina ainsi que deux groupes de discussion représentant les groupes cibles. Dans le cadre du projet, on a également étudié les services d'orientation professionnelle des trois partenaires promoteurs, fait un examen de la documentation et de la technologie et analysé le marché local du travail pour élaborer un plan de mise en oeuvre.

Assurer de meilleures perspectives sur le marché du travail aux membres des groupes de l'équité en matière d'emploi, y compris les Autochtones, les personnes handicapées, les femmes, les membres des minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes.

Programme Alternance travail-études

- Participation de représentants des groupes cibles au groupe de travail.
- Information fournie aux groupes cibles.
- Volet ATE pour améliorer l'accès des groupes cibles à la formation. Plusieurs projets approuvés dans ces domaines.
- Objectifs visant à assurer aux groupes cibles une participation représentative de la population en âge de travailler.
- Participation des groupes cibles envisagée en ce qui concerne la promotion des projets.

Initiative Information sur le marché du travail

- Le groupe de travail de l'IMT comprend des représentants des groupes cibles grâce à la participation du SLFDB et de représentants des Métis et des Premières nations.
- Projets concernant particulièrement les Métis et les Premières nations.
- Meilleur accès aux groupes cibles (p. ex., personnes handicapées).
- Suivi complet de l'IMT par groupe cible, ce qui assure de meilleures politiques et une formation dirigée.
- Les conseillers auront accès à une meilleure information dans le cas des clients défavorisés.

Programme Services d'orientation professionnelle

- Chacun des trois projets SOP est axé sur un ou plusieurs groupes principaux différents. Le Projet rural s'adresse particulièrement aux chercheurs d'emploi, aux conseillers, aux entreprises, aux établissements d'enseignement et à d'autres clients établis ailleurs qu'à Saskatoon, Prince Albert, Moose Jaw et Régina. La contribution de tous les marchés cibles durant la phase d'élaboration du projet permet d'assurer que les résultats correspondront étroitement aux besoins des utilisateurs.

- Le Projet septentrional a pour clients cibles les habitants et les entreprises des localités du Nord de la province. La Keewatin Career Development Corporation, partenariat d'organismes représentant les Premières nations et les Métis, des divisions scolaires primaires et secondaires et le Northlands College, a été établi pour gérer le projet, ce qui a assuré à ce dernier un vaste soutien dans les localités du Nord.
- Le Projet Career Linx de Régina a pour principaux groupes clients les chercheurs d'emploi et les employeurs de Régina qui se distinguent selon le degré de soutien et de conseils dont chacun a besoin. Le projet a bénéficié de la contribution d'un groupe consultatif communautaire représentant différents groupes d'intérêts de la ville, l'objectif étant de s'assurer que le projet répond aux besoins de sa clientèle.

Assurer un meilleur service aux clients.

Programme Alternance travail-études

- L'Alternance travail-études établit un lien plus solide et harmonieux entre la formation et l'emploi.
- Meilleur accès à la formation.
- Formation de meilleure qualité et synergie découlant des partenariats.
- Satisfaction des besoins de formation particuliers des employeurs et des employés.
- Nouveaux services de soutien aux stagiaires.
- Allocations de formation innovatrices et de remplacement pour les stagiaires.
- Les établissements d'enseignement se montrent plus réceptifs.
- Recours à des sources de formation différentes.
- Transférabilité des réalisations et des compétences acquises grâce à la formation.

Initiative Information sur le marché du travail

- IMT plus complète.
- IMT plus actuelle.
- Meilleur accès à l'IMT.
- Décisions plus éclairées.
- Correspondance entre les employeurs et les employés.
- Responsabilisation accrue.

Programme Services d'orientation professionnelle

- Les projets SOP assureront aux clients une information plus accessible et plus complète sur les carrières et le marché du travail.
- Le projet rural des SOP relie les collèges régionaux pour assurer une meilleure coordination des services et offrir

davantage d'occasions de maillage, ce qui élargit la base de ressources partagées à laquelle peut accéder chaque collège pour améliorer la prestation des services dans sa région. La promotion des outils multimédias d'orientation professionnelle et d'information sur le marché du travail dans les collectivités rurales augmentera l'accessibilité des produits pour la population locale. Les utilisateurs pourront recevoir de l'aide d'un conseiller en ligne, mais le logiciel est conçu pour permettre à des utilisateurs novices de trouver eux-mêmes l'information dont ils ont besoin.

- Le projet septentrional des SOP utilise des moyens électroniques pour relier les conseillers en action sociale et en orientation des localités du Nord. Ces personnes-ressources particulièrement compétentes transmettent l'information sur les services d'orientation professionnelle aux habitants de leur collectivité. Les fournisseurs de SOP pourront accéder à l'IMT et à l'information SOP plus rapidement par ordinateur et seront ainsi en mesure de mieux servir les particuliers et l'industrie dans le Nord.
- Le Projet Career Linx de Régina établira un nouveau réseau électronique pour appuyer les produits SOP (développement de carrière, développement de l'emploi et appariement des emplois). Le site Web contiendra essentiellement des renseignements pertinents de nature locale et offrira des liens avec d'autres sites connexes. Les produits seront en quelque sorte « des outils vivant », mettant l'accent sur l'interaction humaine.

Favoriser les rôles consultatifs des partenaires du marché du travail et des collectivités.

Établir un équilibre approprié entre les programmes fédéraux, provinciaux et communautaires et les programmes d'adaptation de la main-d'oeuvre et faciliter le passage des services de formation du niveau fédéral au niveau provincial.

Programme Alternance travail-études

- Les partenariats formés au niveau communautaire avec les établissements de formation, l'industrie et les organismes communautaires ont été avantageux. Des réseaux solides offriront des avantages permanents.
- Les partenaires s'adaptent aux changements.
- De nouveaux partenariats se développent.
- Les partenariats existant sont renforcés.
- Les employeurs participent plus activement à la formation.
- Les organismes communautaires gèrent leur charge de travail en formant des partenariats.
- L'apprentissage profite des partenariats.
- Les établissements d'éducation collaborent avec l'industrie.
- La diversité des organismes participants et des perceptions

améliorent les programmes de formation.
- Accès à un éventail de ressources comprenant de l'équipement moderne.
- La multiplicité des appuis augmentera les ressources et la probabilité de maintien du projet de formation.

Initiative Information sur le marché du travail

- Création de réseaux informels pour partager l'information existante.
- Les relations sont marquées par une plus grande collaboration. Les partenaires travaillent ensemble pour réduire les chevauchements dans la collecte des données.
- Les partenaires comprennent mieux les exigences en matière d'IMT.
- Les relations se caractérisent par une plus grande confiance et moins de conflits.
- On peut s'attendre à des avantages à long terme : les partenaires mettent à contribution leurs forces et leurs ressources humaines pour atteindre les objectifs communs.

La durabilité dépendra de l'importance des avantages positifs et des engagements.

Programme Services d'orientation professionnelle

- De nouveaux partenariats ont été établis par l'intermédiaire du groupe de travail des services d'orientation professionnelle.
- Les trois projets SOP collaborent en vue de la création du site Web et pour coordonner d'autres activités.
- Les partenaires réunis dans le cadre des trois projets partagent efficacement l'information et les ressources et travaillent ensemble à la solution des problèmes communs, même en dehors des projets.

Renforcer la coordination fédérale-provinciale en ce qui concerne les programmes de formation et d'emploi, les programmes communautaires et les programmes d'adaptation de la main-d'oeuvre et faciliter le passage des services de formation du niveau fédéral au niveau provincial.

Programme Alternance travail-études

- Les relations ont été améliorées grâce à la défense d'intérêts communs.
- L'ATE devrait faciliter la transition vers une responsabilité provinciale accrue en matière de mise en valeur de la main-d'oeuvre grâce à la création de programmes et de structures d'organisation.
- Les IS constituent un modèle utile au niveau de l'Entente

fédérale-provinciale sur le développement du marché du travail.
- Les IS produiront des renseignements qui pourraient influer sur les politiques futures de formation en Saskatchewan.

Initiative Information sur le marché du travail

- Fondement établi pour continuer à collaborer à l'avenir.
- La Saskatchewan est en train de créer une infrastructure qui l'aidera à remplir un nouveau rôle dans la diffusion de l'IMT dans le cadre de la Stratégie de formation provinciale.
- Établissement de liens transparents entre les systèmes d'IMT au niveau national et provincial.
- DRHC établira un bon système national fondé sur de bons systèmes provinciaux.
- On s'attend à moins de chevauchements en ce qui a trait à la collecte des données.

Programme Services d'orientation professionnelle

- Les projets SOP reflètent différentes perspectives des gouvernements fédéral et provincial quant à ce que les projets doivent accomplir. La province s'intéresse surtout à l'utilisation des Initiatives stratégiques pour étendre les services d'orientation professionnelle dans le cadre de la Stratégie de formation provinciale. Pour sa part, le gouvernement fédéral considère les Initiatives stratégiques comme un outil de développement servant à mettre à l'essai des projets pilotes.
- Les projets pilotes mettent à l'essai de nouvelles structures visant une meilleure coordination et moins de chevauchements entre les services d'orientation professionnelle provinciaux et fédéraux.
- Le Projet rural des SOP met en commun les efforts de tous les paliers de gouvernement et du système des collèges régionaux afin d'atteindre trois objectifs communs : services accessibles, complets et coordonnés.
- Le Projet septentrional des SOP favorise des liens plus étroits entre les organismes provinciaux et fédéraux dans le Nord.
- Les promoteurs du Projet Career Linx de Régina ont établi des relations de travail efficaces pour assurer la prestation de services améliorés et mieux coordonnés d'orientation professionnelle dans la capitale provinciale.

Mettre au point des méthodes innovatrices pour répondre aux besoins du marché du travail.

Programme ATE

- L'innovation a été le premier critère de l'ATE. La flexibilité est nécessaire pour faire l'essai pilote de nouvelles initiatives devant aboutir à des solutions créatives en matière de formation

et d'acquisition de compétences.

- En Saskatchewan l'« innovation » est un phénomène nouveau qui constitue une occasion d'apprentissage pour le gouvernement.
- Les approches réussies peuvent être appliquées sur une plus grande échelle.
- Les partenaires reconnaissent l'importance qu'il y a à encourager l'innovation.
- Les approches innovatrices de la formation comprennent :

    - les méthodes de prestation de services;
    - de nouveaux programmes d'études;
    - la formation en milieu de travail plutôt qu'en établissement;
    - les formateurs non traditionnels;
    - les nouveaux partenariats;
    - les services de soutien aux stagiaires;
    - la reconnaissance de nouveaux moyens de formation et leur acceptation par l'industrie;
    - avancement professionnel;
    - les programmes innovateurs d'apprentissage;
    - les multimédias innovateurs;
    - l'établissement de calendriers de formation adaptés aux besoins des employeurs.

Initiative Information sur le marché du travail

- Une IMT plus complète et quelques nouveaux produits d'IMT :

    - études sectorielles;
    - prévisions concernant les Initiatives stratégiques;
    - Système de suivi des clients des Premières nations;
    - Stratégie d'emploi des Métis;
    - partenariat caractérisé par plus d'intégration et de collaboration.

- Utilisation de diverses technologies pour transmettre et partager l'IMT :

    - Internet;
    - Extranet;
    - CITRIX;
    - réseaux locaux et étendus;
    - bases de données à applications multiples.

Programme Services d'orientation professionnelle

- Les innovations des Services d'orientation professionnelle comprennent :

- de nouveaux partenariats;
- l'utilisation d'Internet et de réseaux étendus;
- des liens avec l'IMT;
- un développement de carrière assisté par ordinateur.

- Dans le cadre du Projet rural des SOP, le concept d'un guichet unique de services d'orientation professionnelle relié aux autres collèges communautaires constitue une innovation. Cette utilisation de ressources communes par l'intermédiaire de conseillers en ligne, permet de répondre plus efficacement aux besoins de la clientèle, puisque les conseillers sont en mesure d'offrir leurs services aux habitants d'une vaste région géographique.
- Le Projet septentrional des SOP a permis d'intégrer l'ordinateur et la formation informatique dans la prestation des services d'orientation professionnelle dans le Nord. La communication électronique favorise le maillage et fait mieux connaître les occasions d'emploi.
- Le projet Career Linx de Régina a innové en amenant les chercheurs d'emploi et les employeurs à collaborer pour coordonner la prestation des services d'orientation professionnelle. Le développement de produits multimédias, pouvant être directement utilisés par les chercheurs d'emploi et les employeurs, constitue une autre innovation. Des innovations sont également envisagées dans le domaine de la mise au point d'une IMT conviviale, qui soit pertinente et accessible aux participants locaux du marché du travail.

Améliorer l'efficacité et la dynamique du service tout en éliminant le double emploi et le gaspillage.

Programme ATE

- Les partenaires collaborent plutôt que de travailler indépendamment les uns des autres.
- Les partenariats multiplient les ressources existantes.
- Il y a de bonnes possibilités de réduction du double emploi à mesure que la province assumera des responsabilités accrues en matière de formation.
- La période de transition pendant laquelle les deux paliers de gouvernement interviennent a nécessité d'affecter plus de temps et de ressources à la planification et à la mise en oeuvre du programme.

Initiative Information sur le marché du travail

- Les projets d'IMT sont choisis et élaborés dans le cadre d'un budget limité et de délais serrés.
- Les membres du groupe de travail de l'IMT ont donné beaucoup de leur temps tout en assumant leurs fonctions ordinaires.

- Le coordinateur de l'IMT s'est efficacement acquitté de ses fonctions et a bien assuré la liaison avec les intervenants.

Programme Services d'orientation professionnelle

Les retards administratifs des Initiatives stratégiques ont raccourci les délais de mise en oeuvre des projets. Il ne sera donc pas possible de déterminer, dans les délais prévus, les répercussions à long terme des projets SOP.

ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

Principes des IS	Objectifs de l'ATE
Liens avec les besoins sociaux et économiques • Établir un lien entre les programmes et les services, d'une part, et les besoins sociaux et économiques locaux et provinciaux, d'autre part	**Liens avec les besoins sociaux et économiques** • Réduire l'écart entre l'offre et la demande sur le marché du travail
Occasions pour les groupes cibles • Assurer de meilleures perspectives sur le marché du travail aux membres des groupes de l'équité en matière d'emploi, notamment les Autochtones, les personnes handicapées, les femmes, les membres des minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes	**Occasions pour les groupes cibles** • Favoriser l'accès à la formation pour les membres des groupes d'équité en matière d'emploi, les assistés sociaux et les jeunes à risque, afin d'améliorer leurs chances de trouver des emplois durables de qualité
Services améliorés à la clientèle • Assurer un meilleur service à la clientèle	**Services à la clientèle améliorés** • Essayer de nouvelles méthodes de formation pour favoriser l'acquisition de nouvelles compétences et

	favoriser l'emploi à long terme • Déterminer les effets de services de soutien améliorés sur les stagiaires • Donner une formation en cours d'emploi reconnue par l'industrie • Donner une formation en cours d'emploi qui soit transférable
Partenariats et collaboration fédérale-provinciale • Favoriser les rôles consultatifs pour les partenaires du marché du travail et les collectivités • Assurer un équilibre approprié entre les responsabilités de formation fédérales, provinciales, communautaires et des entreprises • Renforcer la coordination fédérale-provinciale en matière de programmes de formation et d'emploi, de programmes communautaires et de programmes d'adaptation de la main-d'oeuvre et faciliter le passage des services de formation du niveau fédéral au niveau provincial	**Partenariats et collaboration fédérale-provinciale** • Mettre à l'essai de nouveaux partenariats et approches communautaires en matière d'acquisition de compétences, de préparation au travail et de services au marché du travail pouvant favoriser l'emploi • Encourager les employeurs à participer davantage à la définition des besoins de formation, à la formation proprement dite et au partage des coûts • Inciter les organismes communautaires à s'occuper davantage des besoins de formation • Favoriser les partenariats d'employeurs dans le domaine de la formation axée sur les compétences • Renforcer la coordination fédérale-provinciale en matière de programmes de formation et d'emploi, de programmes communautaires et de programmes d'adaptation de la main-d'oeuvre et faciliter le passage des services de formation du niveau fédéral au niveau provincial
Innovation	**Innovation**

• Trouver des méthodes innovatrices pour répondre aux besoins du marché du travail	• Mettre à l'essai des approches reliant l'acquisition de compétences à l'emploi • Mettre à l'essai l'innovation dans les partenariats, les méthodes de prestation de services, les programmes d'études et l'agrément de la formation pour favoriser l'emploi • Mettre à l'essai des outils multimédias et d'autres moyens innovateurs de formation • Déterminer les effets de différents mécanismes de soutien de la formation sur les taux de réussite des participants • Essayer diverses méthodes de formation, y compris la formation sur les lieux de travail • Essayer de nouveaux moyens de définition et de satisfaction des besoins en matière d'acquisition de compétences dans la petite entreprise • Essayer de nouveaux moyens d'accroître les occasions de travail autonome
Efficacité et dynamisme • Améliorer l'efficacité et le dynamisme du service tout en éliminant le double emploi et le gaspillage	**Efficacité et dynamisme** • Assurer une administration efficace et dynamique • Assurer une utilisation efficace et dynamique des ressources

INFORMATION SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Principes des IS	Objectifs de l'IMT
Liens avec les besoins sociaux et économiques • Établir un lien entre les programmes et les services, d'une part, et les besoins sociaux et économiques locaux et provinciaux, d'autre part	**Liens avec les besoins sociaux et économiques** • Déterminer et combler les lacunes d'information concernant l'offre et la demande d'emploi et les besoins de compétences par industrie et par profession • Fournir de l'IMT par région géographique • Créer une infrastructure permettant une diffusion et un partage efficaces de l'information
Occasions pour les groupes cibles • Assurer de meilleures perspectives sur le marché du travail aux membres des groupes de l'équité en matière d'emploi, notamment les Autochtones, les personnes handicapées, les femmes, les membres des minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes	**Occasions pour les groupes cibles** • Fournir une IMT améliorée aux membres des groupes de l'équité en matière d'emploi, y compris les Autochtones, les personnes handicapées, les femmes, les membres des minorités visibles, les assistés sociaux, les jeunes et les travailleurs âgés déplacés
Services améliorés à la clientèle • Assurer un meilleur service à la clientèle	**Services à la clientèle améliorés** • Développer des données et des réseaux d'IMT • Créer des méthodes d'accès appropriées permettant de partager des bases de données et de diffuser les produits d'IMT • Fournir aux étudiants, aux chercheurs d'emploi et à d'autres personnes des renseignements

	appropriés pour leur permettre de prendre des décisions éclairées en matière de formation et d'orientation professionnelle • Fournir aux éducateurs et aux professionnels de la formation des renseignements appropriés sur les futures perspectives d'emploi et les besoins relatifs aux compétences • Fournir de l'information appropriée sur les traitements et les salaires de diverses professions en Saskatchewan • Assurer une meilleure détermination des tendances et des besoins actuels et futurs en matière de compétences, par industrie et par profession, pour les partenaires s'occupant de planification et de formulation de politiques
Partenariats et collaboration fédérale-provinciale • Favoriser les rôles consultatifs pour les partenaires du marché du travail et les collectivités • Assurer un meilleur équilibre entre les responsabilités fédérales, provinciales, communautaires et des entreprises en matière de formation • Renforcer la coordination fédérale-provinciale en matière de programmes de	**Partenariats et collaboration fédérale-provinciale** • Établir un partenariat entre les principaux intervenants sur le marché du travail dans les domaines de la collecte de données, de la diffusion et de l'accès à l'information • Fournir des renseignements pour renforcer la coordination fédérale-provinciale dans le domaine des programmes de formation et d'emploi, des programmes communautaires et des programmes d'adaptation

formation et d'emploi, de programmes communautaires et de programmes d'adaptation de la main-d'oeuvre et faciliter le passage des services de formation du niveau fédéral au niveau provincial	de la main-d'oeuvre • Fournir des renseignements pour faciliter le passage des services de formation du niveau fédéral au niveau provincial
Innovation • Trouver des méthodes innovatrices pour répondre aux besoins du marché du travail	**Innovation** • Mettre à l'essai de nouveaux partenariats, technologies et méthodologies de collecte, de compilation, de mise en forme, d'analyse et de diffusion de l'IMT
Efficacité et dynamisme • Améliorer l'efficacité et le dynamisme du service tout en éliminant le double emploi et le gaspillage	**Efficacité et dynamisme** • Assurer une administration efficace et dynamique • Assurer une utilisation efficace et dynamique des ressources

SERVICES D'ORIENTATION PROFESSIONNELLE

Principes des IS	Objectifs des SOP
Liens avec les besoins sociaux et économiques • Établir un lien entre les programmes et les services, d'une part, et les besoins sociaux et économiques locaux et provinciaux, d'autre part	**Liens avec les besoins sociaux et économiques** • Mettre à l'essai de nouveaux services d'orientation professionnelle, en y intégrant des moyens de prestation multimédias, d'une façon qui réponde aux besoins des marchés

	cibles • Explorer diverses approches communautaires pour organiser la prestation de services d'orientation professionnelle répondant aux besoins de nombreux groupes clients dans la collectivité
Occasions pour les groupes cibles • Assurer de meilleures perspectives sur le marché du travail aux membres des groupes de l'équité en matière d'emploi, notamment les Autochtones, les personnes handicapées, les femmes, les membres des minorités visibles, les assistés sociaux et les jeunes	**Occasions pour les groupes cibles** • Favoriser un accès équitable, souple et abordable à une gamme de services d'information sur les carrières, d'orientation professionnelle, d'évaluation professionnelle et de soutien
Services améliorés à la clientèle • Assurer un meilleur service à la clientèle	**Services à la clientèle améliorés** • Favoriser un accès équitable, souple et abordable à une gamme de services d'information sur les carrières, d'orientation professionnelle, d'évaluation professionnelle et de soutien
Partenariats et collaboration fédérale-provinciale • Favoriser les rôles consultatifs pour les partenaires du marché du travail et les collectivités	**Partenariats et collaboration fédérale-provinciale** • Créer des liens avec des organismes locaux, régionaux, provinciaux et nationaux pouvant contribuer au développement et à la

du niveau fédéral au niveau provincial	services de formation du niveau fédéral au niveau provincial
Innovation • Trouver des méthodes innovatrices pour répondre aux besoins du marché du travail	**Innovation** • Mettre en oeuvre et évaluer des services innovateurs d'orientation professionnelle • Recourir à la technologie multimédia comme moyen de soutien, favoriser l'autonomie des utilisateurs et améliorer l'interaction des clients avec les conseillers
Efficacité et dynamisme • Améliorer l'efficacité et le dynamisme du service tout en éliminant le double emploi et le gaspillage	**Efficacité et dynamisme** • Améliorer l'efficacité et le dynamisme des services d'orientation professionnelle • Veiller à mettre les clients au courant de la gamme de services d'information sur les carrières et des services de soutien accessibles grâce aux technologies multimédias

TABLE DES MATIÈRES

Annexe 4 - Listes des partenaires et des intervenants par volet

VOLET DE L'ALTERNANCE TRAVAIL-ÉTUDES

Note : Les noms en gras sont ceux des principaux promoteurs et partenaires. Les autres noms sont ceux des promoteurs et partenaires secondaires.

Saskatchewan Outfitters Association

Saskatchewan Tourism Education Council et trois pourvoyeurs indépendants

Pebble Beach Interactive

SIAST Wascana Institute, Institut supérieur de gestion et DRHC

North West Regional College

New Careers Corporation, programme NSIM et quatre employeurs locaux

Saskatoon District Health Board

Saskatchewan Indian Institute of Technology

SIAST Wascana Institute

Saskatchewan Call Centre Association, Sears, CIBC, SaskTel, NCC et DRHC

Estevan Comprehensive School

SIAST Palliser Institute, Southeast Regional College et entreprises locales

Rainbow Youth Centre Inc.

SIAST Woodland Campus, Regina Health District, Ambulance Saint-Jean, TFHQ Adult Learning Centre, Occupational Health and Safety, STEC, Paul Dojack Centre et onze employeurs

Eighty-Seven Bear Images Inc.

Edge Production Corporation, New Careers Corporation, DRHC et Future Skills

Ochapowace Human Resource Group Inc.

STEC, SIAST, Landmark Inn, NCC, Social Services et Daycare Branch

STEC

Banque de développement du Canada, Woodland Institute SIAST, Tourism Saskatchewan

Prepaw Plains Management Inc.

Saskfor MacMillan Limited Partnership, Union internationale des

journaliers d'Amérique du Nord (syndicat local 890), Saskatchewan Construction Safety Council Inc. et Saskatchewan Indian Institute of Technologies

Saskatchewan Tourism Education Council

Apprenticeship and Trade Certification Branch et employeurs de l'industrie touristique

Cypress Hills Regional College

Southwest Saskatchewan Regional 911 Board, service d'incendie de la ville de Swift Current, Provincial 911 Advisory Committee and Implementation Team, SIAST Wascana Institute, SaskTel Mobility et Saskatchewan Education (Facilities Branch)

Regina Friendship Centre Corporation

The Little Eagle's Nest, Santé Canada, New Careers Corporation, Heritage Foundation of Saskatchewan, Regina School Division No. 4 et SIAST Woodland Institute

YWCA of Prince Albert

ADER locale, coopérative de crédit, Chambre de commerce, Centre de services communautaires, SIAST Woodland Campus, New Careers Corporation, ministère des Services sociaux de la Saskatchewan et Multi-Cultural Society

Gravelbourg School Division No. 109

Cypress Hills Regional College, SIAST Palliser Institute, Collège Mathieu, Collège régional français, Wood River School Division, JobStart/Future Skills, New Careers Corporation, diocèse de Gravelbourg et 19 entreprises locales

Global Management Resources Inc.

Saskatchewan Research Council, Université de la Saskatchewan, SIAST Kelsey Institute, Ag West Biotech et autres employeurs de l'industrie biotechnologique

Gary Tinker Federation et Northlands College

Programme sur la réadaptation professionnelle des personnes handicapées, ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle et un certain nombre d'entreprises touristiques du nord de la Saskatchewan

Saskatchewan Indian Federated College (Département des sciences)

Université de Régina

SIAST Kelsey Campus

Apprenticeship and Trade Certification Unit, trois ouvriers qualifiés et employeurs de l'industrie automobile

Saskatoon Centre of Reading Excellence

Transportation Careers Development Centre, entreprises de transport indépendantes, ministère des Services sociaux de la Saskatchewan et New Careers Corporation

Saskatchewan Home Based Business Association

Saskatchewan Association for Community Living, Saskatoon Special Interest Co-op, Victory Marketing, Advanced Business Consulting, Methods Consulting et Byron J. Reynolds

SIAST Palliser Institute

- Apprenticeship and Trade Certification Unit, apprentis électriciens de classe un et employeurs/entrepreneurs
- Weyerhauser et Apprenticeship and Trade Certification

Western Trades Training Institute

Apprenticeship and Trade Certification Unit et dix employeurs

SIAST Kelsey Institute

Leon Ram Industries, Morris Industries, Goodman Steel and Iron Works, Apprenticeship and Trade Certification Unit, Parkland Regional College et douze apprentis

Saskatchewan Abilities Council

Saskatoon Motor Dealers Association, trois concessionnaires d'automobiles locaux, New Careers Corporation et ministère des Services sociaux de la Saskatchewan

Saskatchewan Women in Trades and Technology

SCHL, consortium du South Saskatchewan Living Centre, Women and Economic Development Consortium, municipalité de Régina, Social Services Income Security Division, CIBC, Habitat for Humanity et autres organismes communautaires, DRHC et Apprenticeship and Trade Certification Unit

Northeast Economic Development Association

The Peter Ballantyne Cree Nation, New Careers Corporation, Future

Skills Program, SIAST Woodland Institute, Saskatchewan Telecommunications, Northlands College et villages de Sandy Bay, Pelican Narrows et Cumberland House

FSIN

Saskatchewan Environment and Resource Management (SERM), ministère fédéral des Affaires indiennes et du Nord canadien, SIAST et SIIT

SIAST Woodland

Cogema Mining Company, Northlands College, Northern Métis Site Services Inc., Apprenticeship Branch et sept apprentis

Saskatchewan Indian Institute of Technology (SIIT)

Conseils tribaux, SaskTel, SIAST et New Careers Corporation

Saskatchewan Aviation Council Inc.

Saskatoon Board of Education, Mitchinson Flying Services, Nimbus Aerobatics, quatre compagnies locales d'aviation et exploitants du Nord de la province

Quint Development Corporation

Deloitte & Touche, Riversdale Business Improvement District, ville de Saskatoon, Saskatoon Housing Authority, Saskatoon Credit Union, First Canadian Property Investments, Developers Real Estate, cinq associations communautaires de quartiers défavorisés et New Careers Corporation

P.A. School Division No. 3

The Kinistino School Division, Prince Albert (Carlton) Comprehensive High School Board, Prince Albert Rural School Division, Prince Albert Roman Catholic Separate School, Développement des ressources humaines Canada, Chambre de commerce de Prince Albert et SIAST Woodland Institute

Museum Association of Saskatchewan

Saskatchewan Council of Cultural Organizations (SCCO)

Saskatoon Board of Education

Flexi-coil, CETAC-West, Ernst & Young, SaskTel, Banque Royale, Hitachi Canada Industries, North Saskatoon Business Association, Frontier Peterbilt Sales, West Wind Aviation, Chambre de commerce de Saskatoon, Tourism Saskatoon, Boychuk Construction Corporation et Saskatoon Tribal Council

Saskatchewan Deaf and Hard of Hearing Services Inc.

Sealy Osborne Consultant Services, Global Infobrokers, The Lang Tree, ministère des Services sociaux de la Saskatchewan et New Careers Corporation

Riversdale Owners' Coalition (ROC) Inc.

Nombreux bénévoles de la communauté, exerçant des professions libérales et disposés à jouer le rôle de mentors ou de moniteurs

First Nations Forum

Northern Lights School Division No. 113/Northern Apprenticeship Committee

Collectivités du Nord

Federation of Saskatchewan Indian Nations

Saskatchewan Environment and Resource Management et conseils tribaux

Software Technology Centre

Ville de Régina, SaskEnergy, Société du crédit agricole, SaskPower, Saskatchewan Wheat Pool, Saskatchewan Workers' Compensation Board, Saskatchewan Property Management Corporation, Wascana Energy, SaskTel, Saskatchewan Government Insurance, Fontanie Associates Consulting Services et département de formation professionnelle et technique de l'Université de Régina

SIAST Woodland Campus

Entreprises de couvreurs et Apprenticeship and Trade Certification

- Lac La Ronge Indian Band / SIAST Palliser Campus
- Saskatchewan Water and Wastewater Association, Saskatchewan Environment and Resource Management, Saskatchewan Water Corporation, First Nations Water Operators Association et Woodland Cree First Nations
- Canadian Artists Representation Saskatchewan
- Sterling Newspapers, Neutral Ground Artist Run Centre and Multimedia Station/SOIL, Circle Vision, ville de Régina, CARFAC Copyright Collective, Gauley & Co. et Meyers Norris Penny & Co.

- South West Centre for Entrepreneurial Development Inc. (SWCED)
- Nikaneet First Nation, ville de Swift Current, Swift Current Comprehensive High School, Southwest Chapter of Women Entrepreneurs, municipalité de Maple Creek, Développement des ressources humaines Canada, Office Outfitters Ltd., Quest

Management Inc., Southwest Community Futures Development Corporation et New Careers Corporation

SIAST Woodland Campus

Provincial Weavers and Potter Guild, Neil Balkwill Centre et Saskatchewan Craft Council

Minds Eye Pictures

- Collège Luther, Association canadienne de producteurs de film et télévision, ministère de l'Éducation de la Saskatchewan, ministère du Développement économique et coopératif de la Saskatchewan et Développement des ressources humaines Canada
- Saskatchewan Carpenter's Joint Training Committee
- Scaffold Industry Association, Apprenticeship and Trade Certification

Saskatchewan Carpenter's Joint Training Committee

SIAST Woodland Campus, Apprenticeship and Trade Certification

Northeast Saskatchewan

Peter Ballantyne Cree Nation, Cumberland House Cree Nation, New Careers Corporation, Future Skills Program, Woodland Institute, Saskatchewan Telecommunications, Northlands College et villages de Sandy Bay, Pelican Narrows, Cumberland House, Denare Beach, Dechambault Lake et Southend

Gary Tinker Federation, Northlands College

DRHC — Employeurs du Programme sur la réadaptation professionnelle des personnes handicapées (PRPPH)

Volet de l'information sur le marché du travail

Saskatchewan New Careers Corporation

Ministère du Développement économique de la Saskatchewan

SIAST Secretariat — Recherche et développement

Saskatchewan Labour Force Development Board (SLFBD)

Ministère du Travail de la Saskatchewan

Collège Cypress Hills

Métis Employment and Training of Saskatchewan Inc. (METSI)

Saskatchewan Indian Institute of Technologies

Ministère de l'Enseignement postsecondaire et de la Formation professionnelle

Développement des ressources humaines Canada — Services économiques

Volet des services d'orientation professionnelle

Projet pilote septentrional

Keewatin Career Development Corporation

Athabasca First Nations (Fond-du-Lac, Black Lake, Wollaston Lake)

Methy Pathway

Île-à-la-Crosse School Division

Jim Brady Development Corporation

Northern Lights School Division

Northlands Regional College

Woodland Cree Enterprises

Northcote Métis Pathways

North West Region III Pathways

Meadow Lake Tribal Council

Dumont Technical Institute

Projet pilote rural

Humboldt — Carlton Trail Regional College

Kindersley — Prairie West Regional College

Nipawin — Cumberland Regional College

North Battleford — North West Regional College

Swift Current — Cypress Hills Regional College

Weyburn — South East Regional College

Yorkton — Parkland Regional College

Projet pilote de Régina

DRHC — CRHC de Régina

New Careers Corporation

SIAST Wascana Institute

Notes en bas de page

1 Voir la définition de « groupe cible » au début du document. ▲

Dernière modification: 2001-02-12 **Notes importantes**